

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES  
CURSO DE ESTADO MAIOR***

**1999-2001**



**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO TENDO EM  
VISTA A SUA INTEGRAÇÃO EM QUARTÉIS GENERAIS  
CONJUNTOS E COMBINADOS

*Ulisses Alves*  
*Maj Inf*

## INDICE

<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Generalidades</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Finalidade</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Âmbito</b>	<b>3</b>
<b>2. Novo Ambiente Estratégico</b>	<b>5</b>
<b>3. Comando e Controlo nas Operações Multinacionais</b>	<b>6</b>
<b>4. Conceito CJTF</b>	<b>10</b>
<b>4.1. Forças Conjuntas e Combinadas</b>	<b>11</b>
<b>4.2. Forças Especiais</b>	<b>13</b>
<b>4.3. QG Conjuntos e Combinados</b>	<b>14</b>
<b>5. Formação em Operações Conjuntas e Combinadas</b>	<b>15</b>
<b>5.1. Doutrina Conjunta e Combinada</b>	<b>22</b>
<b>5.2. Planeamento Operacional</b>	<b>24</b>
<b>5.3. Arte Operacional</b>	<b>26</b>
<b>5.4. Estratégia</b>	<b>30</b>
<b>5.5. História</b>	<b>31</b>
<b>5.6. Ciências Sociais</b>	<b>32</b>
<b>5.7. Suporte Linguístico</b>	<b>34</b>
<b>6. Conclusões</b>	<b>35</b>
<b>7. Propostas</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>40</b>

**Lista de Anexos:**

**Anexo - A (Conceito CJTF)**

**Anexo - B (Níveis da Guerra/Níveis de Comando)**

**Anexo - C (Planeamento Operacional NATO)**

**Anexo - D (Enquadramento Jurídico da Actuação das Forças Armadas)**

**Anexo - E (Abreviaturas)**

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Generalidades**

A crescente globalização e fenómenos transnacionais cada vez mais significativos continuam a transformar o contexto internacional. As ameaças à segurança são agora percebidas como mais complexas do que nunca.

Uma vasta gama de novos conflitos e incertezas estão directamente relacionados com os conflitos étnicos, as violações dos direitos do homem, a instabilidade política e a fragilidade económica.

Os novos riscos deixaram de ser uma ameaça bem definida vinda do Leste e passaram a ter por base tensões políticas, económicas e sociais decorrentes do renascimento de tendências nacionalistas, rivalidades étnicas, religiosas, culturais e civilizacionais, disputas territoriais, proliferação de tecnologia e de armas de destruição maciça, terrorismo e crime organizado.

Assim, a evolução do sistema internacional verificada na última década vem impor às Nações, cada vez mais, o emprego de Forças Armadas, capazes de operar em ambientes diversificados e de participar em organizações internacionais de segurança e defesa, potenciando as suas capacidades. Nestas circunstâncias, as Operações Conjuntas e Combinadas tiveram um grande incremento, fazendo com que as Forças Armadas de cada Nação sofressem processos de reorganização e reestruturação, não só ao nível da estrutura e doutrina, mas também ao nível da formação dos quadros.

De acordo com os novos desafios, as missões que as Forças Armadas têm desempenhado, e se prevê virem a desempenhar no futuro, são sem dúvida as Operações Conjuntas e Combinadas, o desafio actual. A tendência para esta continuidade, que apresenta inúmeras vantagens, acarreta no entanto algumas preocupações na uniformização das forças, nomeadamente ao nível das diferentes línguas, equipamentos e

armamentos, doutrina, cultura, níveis de treino, formação dos quadros. Estas situações implicam que Nações criem mecanismos de forma a adaptarem as suas Forças Armadas aos novos desafios, com relevância para as áreas da formação e do treino operacional. Portugal para honrar os compromissos assumidos com a OTAN e os que irá assumir com a União Europeia no campo da segurança e defesa, tem necessidade, não só de uma modernização das suas Forças Armadas, como também de dotar os seus quadros de competências que lhe permitam desempenhar as suas funções de acordo com o conceito de Forças Conjuntas e/ou Combinadas, quer ao nível do comando de unidades quer dos Quartéis Gerais (QG), dentro do ramo ou em QG Conjuntos e Combinados (QG CJTF).

## **1.2 Finalidade**

O presente trabalho subordinado ao tema "*A formação dos Oficiais do Exército tendo em vista a sua integração em Quartéis Gerais Conjuntos e Combinados*" tem como finalidade salientar a necessidade de uma mentalidade conjunta dos três Ramos das Forças Armadas, através da implementação do Curso de Estado-Maior Conjunto e de identificar aspectos relevantes na formação dos oficiais do Exército, no âmbito do planeamento e condução de operações multinacionais, resultantes do conceito de Forças Conjuntas e Combinadas. O desenvolvimento deste trabalho terá a sua incidência essencialmente no Curso de Estado-Maior ministrado no Instituto de Altos Estudos Militares (CEM/IAEM), no sentido de dotar os oficiais, dos conhecimentos, aptidões e atitudes, que lhe permitam um efectivo desempenho das tarefas que lhe forem atribuídas no âmbito da sua participação em Quartéis Gerais Conjuntos e Combinados. No entanto será também equacionada a necessidade de uma formação específica para todos

os oficiais que não tenham o CEM e que venham a ser nomeados para desempenharem funções em QG multinacionais.

### **1.3 Âmbito**

Para abordar este tema iremos inicialmente referir-nos ao novo ambiente estratégico, no qual pretendemos fazer uma caracterização do ambiente de incerteza e dos novos riscos e desafios emergentes.

Decorrente desta nova panóplia de conflitos onde as operações de carácter multinacional terão cada vez maior preponderância, em que diferentes características de nacionalidade, de influência, de cruzamento de pressões e de objectivos, decorrem algumas dificuldades ao nível do comando e controlo das operações, estando estas muito dependentes da capacidade do comandante congregar o controlo destas forças. Assim no capítulo segundo abordaremos este assunto fazendo realçar a importância do comando e controlo em operações multinacionais.

Embora a unidade de comando facilite a unidade de esforços, as nações normalmente resistem em ceder um controlo mais efectivo das suas forças por uma outra Nação. Com o preceito de eliminar esta situação e no sentido de facilitar a criação e o gerar de forças capazes de executar missões no âmbito do artº 5º (defesa colectiva) e não artº 5º (Operações de Resposta a Crises), surge ao nível da aliança Atlântica o conceito de ***Combined Joint Task Force (CJTF)***, o qual desenvolveremos muito sucintamente e que servirá de enquadramento ao desenvolvimento do capítulo seguinte onde abordaremos a formação do oficial tendo em vista a sua integração em QG Conjuntos e Combinados.

Com base nos aspectos enquadrantes atrás citados dedicaremos o quinto capítulo ao levantamento e análise dos preceitos julgados necessários à formação do oficial de Estado-Maior para a sua participação em Forças Tarefa Conjuntas e Combinadas ou em

QG CJTF, por analogia com os Cursos de nível correspondente ao CEM/IAEM ministrados nos Estados Unidos da América (EUA), Itália, Inglaterra e Alemanha.

Abordaremos ainda a necessidade que existe em implementar um curso/estágio à semelhança do que acontece noutros países como no Reino Unido (*Staff Officer Courses*), destinado a todos os oficiais que sejam nomeados para desempenhar funções numa força multinacional ou num QG multinacional e que não tenham o CEM.

Por último, no capítulo sexto será feita uma síntese conclusiva, levantando alguns aspectos, que de alguma forma venham a contribuir para uma formação mais sólida e completa dos oficiais do exército, tendo em vista dar resposta aos objectivos do CEM na área das operações multinacionais "preparar oficiais para o desempenho de funções em Quartéis Gerais Multinacionais". Sob a forma de proposta, no sétimo capítulo apresentam-se as hipóteses pelas quais deve passar a formação dos oficiais do exército tendo em vista a sua integração em QG CJTF.

## **2. NOVO AMBIENTE ESTRATÉGICO**

A ameaça deixou de ser uma força primordialmente soviética, hoje enfrentamos inimigos regionais que possuem uma grande diversidade de capacidades. Uma vasta gama de novos problemas que ultrapassam as fronteiras: migrações maciças, conflitos étnicos, crime organizado, violações dos direitos do homem, podem ter consequências desastrosas. Neste ambiente em mudança, as concepções de paz e segurança mundiais baseadas fundamentalmente na segurança nacional já não são suficientes. A maioria dos conflitos dos últimos anos ocorreram no interior dos Estados e não entre Estados, sendo a maioria das vítimas civis.

A segurança das pessoas e bens está cada vez mais em primeiro plano, nas definições de paz e segurança. Assim, o novo ambiente internacional caracteriza-se pela incerteza e pela emergência de novos riscos e desafios.

A dissuasão global, anteriormente alcançada mediante a manutenção de bases disseminadas por grande parte do mundo, no futuro, será obtida mediante uma estratégia de projecção de força. Assim os exércitos bem sucedidos são aqueles que tomam medidas antecipadas, da necessidade de formação em épocas de mudança.

Os QG têm que ser capazes de um rápido planeamento<sup>1</sup> e conduzir Operações de Resposta a Crises. Assim, desde já se prevê que a formação militar constituirá uma componente vital. Para cumprir as missões cada vez mais exigentes, o futuro sistema de ensino militar deve formar oficiais de EM e Comandantes de primeira classe a todos os níveis.

O planeamento a nível operacional e estratégico a efectuar pelos oficiais dos Estados-Maiores cada vez mais, tem a sua "casa" nos QG Conjuntos e Combinados.

---

<sup>1</sup> O planeamento a nível TO assume extrema importância. Se tais operações forem predominantes no futuro - e a experiência recente parece indicar que sim - então o paradigma da Guerra Fria já não é válido e deve ser reavaliado. William M. Steele (Leutenant- General), A Mente é a Chave da vitória, *Military Review*.

As Forças Armadas e os programas desenvolvidos nos vários países da Aliança nomeadamente os EUA, relativos aos principais e possíveis teatros de guerra procuram destacar a protecção contra ameaças regionais actuais e as de maior escala que poderão ser desenvolvidas por futuros adversários. Além disso, as actuais estratégias de defesa estão focalizadas um pouco mais além do que simplesmente estar preparadas para o combate nos principais teatros de operações, ao lado de aliados (missões de artº 5º). As forças devem estar preparadas para cumprir uma ampla variedade de missões.

Embora expressões como *Crisis Response Operations* (CRO), sejam relativamente novas, muitas outras missões associadas não o são. O campo é amplo, expandindo-se por uma gama de ambientes operacionais. Na realidade, o espectro abrange desde tradicionais operações de manutenção de paz, que têm decorrido sob a égide das Nações Unidas, até aquelas acções caracterizadas como conflito de baixa intensidade.

### **3. COMANDO E CONTROLO NAS OPERAÇÕES MULTINACIONAIS**

O assunto das operações multinacionais (coligação/aliança) que reúnem Forças Armadas de mais que uma Nação, embora já se verifiquem desde a 1ª Guerra Mundial, têm recebido ênfase renovada à luz da vitória da coligação multinacional sobre o Iraque. Quer os EUA quer os países da Aliança Atlântica, provavelmente irão cada vez mais, participar em coligações, pelo que o planeamento das operações, terá cada vez mais, carácter multinacional.

Inevitavelmente, o comando e controlo em operações multinacionais, é tão sensível e crucial, que deverá ser percebido como a essência da coligação. As operações dependerão na sua maioria, da "habilidade" do comandante de efectivar o comando e controlo das forças associadas. O controlo em tais operações, destacando o *quê* e não o *como*, poderá reduzir o atrito e facilitar a coesão da coligação/aliança.

O problema com as Operações de Resposta a Crises, do ponto de vista de comando e controlo, está relacionado com o facto de os comandantes exercerem um tipo de autoridade que não exerceriam em situações de combate, tendo-se revelado que exercem um grau de controlo "incomum" e impraticável em combate.

A extrema centralização do controlo pode ser uma consequência do "ambíguo relacionamento – durante operações de não guerra – entre a acção táctica e os desejados resultados estratégicos ou operacionais. A volatilidade e fluidez das situações parece ter uma apertada correlação com as ambiguidades associadas com operações de paz e missões afins. A sensibilidade política e a desmedida preocupação com as percepções da opinião pública, podem induzir os comandantes a adoptarem procedimentos que de forma alguma seriam considerados em combate.

Outro aspecto que não pode deixar de ser uma preocupação de qualquer comandante, prende-se com o volume do campo de batalha. Isto é, os comandantes devem entender que a guerra quadridimensional exige controlo de um espaço cúbico e espacial, da mesma forma que anteriormente percebiam o controlo de uma área linear.

Existem vários elementos já identificados, que afectam o comando e controlo:

- "- O primeiro é o ambiente físico no qual a aliança opera, inclui condições políticas, socio-económicas e técnicas. A amalgama dos objectivos políticos comuns que unem uma coligação/aliança constitui o centro de gravidade<sup>2</sup>.
- O segundo elemento é o factor humano, as multi-relações entre indivíduos de áreas geográficas diferentes, com línguas e culturas diferentes e alguns deles, com características, muito próprias e peculiares.

---

<sup>2</sup> Centro de Gravidade é definido como englobando o conjunto de características, capacidades ou locais de onde deriva a liberdade de acção, a força física ou a vontade de combater de uma força militar, amiga ou adversária, AJP – 1 (A) .

- O terceiro são as dinâmicas internas da operação, inclusive o planeamento e execução com características diferentes, em que nem todos falam a uma *só voz*, com procedimentos, quer de estrutura de raciocínio, quer de doutrina diferentes.
- O quarto envolve a interoperabilidade do sistema.

Os três primeiros apresentam grande peso para o controlo e condução das operações. As razões disto são mais que evidentes; os parceiros de uma coligação/aliança têm agendas políticas próprias, e estão sujeitos a pressões de natureza distintas. Os valores e crenças do país formam as características da sua estrutura de comando, e a sua orientação política, invariavelmente, terá um efeito nas forças militares."<sup>3</sup>.

Pessoas com formações diferentes e culturas também diferenciadas tendem naturalmente a alimentar diferentes expectativas sobre um determinado grupo de circunstâncias, com motivações diversificadas. Tentar impor um estilo de comando centralizado e rígido num ambiente multinacional e multicultural, em que cada membro tem a sua própria maneira de fazer as coisas, e assumir que este irá funcionar em plenitude, não passa de uma ambição "irrealista". Tal situação poderá no entanto ser atenuada desde que as pessoas com ligações mais estreitas em termos de trabalho conjunto num QG e os comandantes das forças, tenham uma formação idêntica no âmbito dos procedimentos e da doutrina.

As diferenças *tangíveis* e *intangíveis*, sociológicas e psicológicas, entre os parceiros de uma aliança necessitam de constante reavaliação e, em certas ocasiões, requerem uma abordagem no planeamento das operações militares.

Integrar forças multinacionais para que possam realizar operações combinadas eficazes é sempre complexo. Os comandantes irão operar em ambientes fluidos, onde os

---

<sup>3</sup> AAVV, Auftragstaktik, ou o Controlo Directo, em Operações Conjuntas, Combinadas e Interaliadas, Military Review, "nd Quarter 2000, pág 28.

níveis tático, operacional e estratégico não estão bem claros, e onde interesses multilaterais são afectados repetidamente.

Assim " identificam-se algumas áreas que devem ser objecto de análise, aquando da realização de uma operação multinacional

- Falta de clareza e firmeza nas directrizes recebidas da autoridade ou do comando combinado imediatamente superior;
- Os conflitantes problemas e os objectivos militares, económicos ou políticos de cada uma das potências aliadas;
- As capacidades logísticas de cada uma das forças sobre o comando;
- As doutrinas táticas e o armamento de cada uma das forças;
- Intervenção pessoal e exercício de uma influência pessoal e directa para assegurar coordenação e sucesso nas fases iniciais da missão, determinada pela autoridade de comando combinado imediatamente superior. Este aspecto será provavelmente o mais importante de todos;
- As personalidades dos comandantes das diversas forças das potências aliadas sob um comando, as suas capacidades, hábitos pessoais e profissionais e suas ambições"<sup>4</sup>..

Embora a unidade de comando<sup>5</sup> seja um princípio imutável da guerra, não é de fácil concretização na sua plenitude, no âmbito das operações conjuntas e combinadas. No entanto, impõe-se como condição indispensável face á necessidade de alcançar a máxima

---

<sup>4</sup> AAVV, Auftragstaktik, ou o Controlo Directo, em Operações Conjuntas, Combinadas e Interaliadas, Military Review, "nd Quarter 2000, pág 29.

<sup>5</sup> O propósito da unidade de comando é assegurar unidade de esforços, sob um único comandante responsável, para cada objectivo. Unidade de comando significa que todas as forças irão operar sob um único comandante, com autoridade necessária para dirigir todas as forças empregues em busca de um objectivo comum. Publicação conjunta 3-0, Doutrina para Operações Conjuntas (Doctrine for Joint Operations).

eficácia no emprego dos meios e forças de diferentes origens afectos a uma mesma missão.

A Publicação Conjunta 3-16, Doutrina para Operações Multinacionais (*Joint Doctrine for Multinational Operations*) reconhece, entretanto, que embora a unidade de comando facilite a unidade de esforços, as Nações geralmente resistem em ceder um controlo mais extensivo das suas forças para uma outra Nação líder.

A unidade de propósitos envolvendo objectivos políticos, constitui-se numa amalgama diplomática que une as alianças. Por conseguinte, os comandantes serão refreados por objectivos políticos e condições.

A OTAN já alterou a sua estrutura de comando para facilitar a criação e a geração do desdobramento rápido de forças tarefa combinadas, sendo esta uma das inúmeras inovações da Aliança, para se adaptar às diferentes situações de segurança que marcam o fim da Guerra Fria.

O mais importante do ponto de vista do comando e controlo de uma força multinacional é o consenso entre os aliados e possíveis participantes sobre o planeamento centralizado e a execução descentralizada.

#### **4. CONCEITO CJTF**

As bases do conceito das CJTF <sup>6</sup> foram estabelecidas pelos Chefes de Estado e de Governo da OTAN na Cimeira de Bruxelas em Janeiro de 1994. O conceito OTAN das CJTF prevê a existência de forças operacionais multinacionais e inter-ramos adaptadas

---

<sup>6</sup> Uma CJTF é definida como uma força operacional multinacional e inter-ramos (conjunta) organizada para operações de contingência específicas que requeiram comando e controlo multinacional inter-ramos por um Quartel General CJTF. Mário, Silva da, (General), A Implementação do Conceito das Forças Operacionais Conjuntas e Combinadas, *Jornal da Exército*, nº 471, Março de 1999.

para operações específicas, quer de apoio à paz, quer de defesa colectiva e adequados QG CJTF no seio da aliança, baseados em terra e no mar.

O conceito CJTF, deverá proporcionar aperfeiçoada flexibilidade operacional para responder às novas necessidades de todas as missões da Aliança, incluindo pedidos pela União da Europa Ocidental (UEO) de QG CJTF ou componentes de QG decididos pelo North Atlantic Council (NAC).

No futuro, a actuação conjunta, será uma necessidade imposta pela eficiência para cumprir missões cuja natureza exigirá a conjugação estreita de várias forças num ambiente conjunto e combinado em coordenação com os meios civis. Esta ideia está já presente no novo conceito estratégico da Aliança Atlântica.

#### **4.1. Forças Conjuntas e Combinadas**

As Forças Conjuntas e Combinadas da OTAN incluem componentes de uma ou mais forças de vários países. A força tarefa conjunta e combinada é um meio de estabelecer uma capacidade de defesa europeia “*separável, mas não separada*” da estrutura de comando militar integrado da OTAN. Ao mesmo tempo em que contribui para a Identidade Europeia de Segurança e Defesa (IESD), o conceito de operações conjuntas também proporciona à OTAN uma flexibilidade operacional e reconhece que a força tarefa pode incluir alguns países que não fazem parte da organização.

A força tarefa conjunta e combinada conta com uma ampla gama de ramificações para a estrutura da força, planeamento, comando e controlo. Na maior extensão possível, as operações destas forças devem ser descentralizadas para permitir o máximo de flexibilidade operacional.

Incorporar capacidades multinacionais e conjuntas não é de facto um conceito novo. Desde à muito, que a OTAN tem aplicado no planeamento das suas operações os princípios das CJTF's.

O facto de a estrutura militar integrada da Aliança ser multinacional e conjunta reflecte a definição de CJTF.

A intenção do conceito CJTF é criar a capacidade para a OTAN actuar em operações “out of area”; proporcionar uma estrutura de comando e controlo para operações conjuntas com países não OTAN, estabelecer uma estrutura para que os meios OTAN possam ser utilizados não só pela Aliança mas também pela UEO contribuindo para a IESD.

As CJTF têm determinadas capacidades e possibilidades de executar determinadas missões:

Missões CJTF – A missão primária de CJTF é conduzir operações OTAN de contingência não Artº 5º, incluindo aquelas de acordo com as resoluções do Conselho de Segurança, ou mandato da OSCE. No entanto, o possível emprego de CJTF para missões Artº 5º da Aliança, dentro da extensão destes parâmetros, não estão excluídos, e devem ser assumidos para implementação e planeamento. CJTFs devem, por este motivo, ser adaptáveis a uma diversidade de cenários, envolvendo até escalão Corpo de Exército da componente terrestre, e/ou escalão equivalente da componente marítima (Ex: OTAN EXPANDED TASK FORCE) e/ou escalão equivalente a componente aérea.

Capacidades CJTF – Especificado no MC 400/1, CJTF deve ter em consideração capacidades funcionais, baseadas regionalmente na parte integral das estruturas da Aliança. CJTF's devem ser capazes de se projectarem rapidamente e eficientemente, e serem sustentáveis dentro e além da *Area of Responsibility* (AOR) OTAN, para todo o

espectro das *Peace Support Operations* (PSO), e também para missões de defesa colectiva dentro do escalão CJTF e consequentes parâmetros de capacidades.

Existem três possibilidades de as CJTF poderem ser empregues:

- CJTF apenas com participação OTAN. Neste caso envolveria forças até ao máximo de 18 países (como é sabido a Islândia não tem Forças Armadas) e permitiria a alguns membros não participarem numa dada operação.
- CJTF com a OTAN, mais países não OTAN. Neste caso alguns membros da *Partnership for Peace* (PfP) juntar-se-ão à OTAN, tirando partido dos objectivos do programa, reforçando a sua capacidade para operar com a OTAN.
- CJTF liderada pela UEO. Neste caso, os membros efectivos da UEO e os associados utilizarão meios da OTAN.

#### **4.2. Forças Especiais**

As Forças de Operações Especiais (FOpEsp) da Marinha, do Exército e da Força Aérea, cumprem as suas missões nos níveis estratégico, operacional e tático afim de influenciarem as operações em profundidade, próximas e de retaguarda. Não é mais plausível colocar as FOpEsp na sua área operacional no campo de batalha, separadas e distintas das outras forças. Pelo contrário, devem ser integradas em todos os estágios de planeamento e execução da campanha. Elas são forças multiplicadoras que, quando integradas nas forças convencionais, podem maximizar o potencial e a capacidade das mesmas. " No Panamá por exemplo, foram de suma importância, ao fornecerem suficientes informações aos comandantes e possibilitar a neutralização, com sucesso, de vinte e sete alvos essenciais durante as primeiras e cruciais horas da *Just Cause*"<sup>7</sup>. No

---

<sup>7</sup> Stiner Cal W. (General do Exército dos EUA, O Emprego Estratégico das Forças de Operações Especiais, *Military Review*, 2nd quarter 1993, pág 58.

caso da Guerra do Golfo o planeamento do emprego de FOpEsp não foi descurado. Logo antes do início da guerra terrestre, as FOpEsp foram introduzidas profundamente no território iraquiano em missões estratégicas de reconhecimento.

As informações providas aos comandantes táticos comprovaram serem essenciais ao êxito do plano tático terrestre. Além disso, missões específicas foram planeadas e conduzidas em apoio ao planeamento da campanha.

Pretende-se que estas forças possam ser formadas rapidamente e empregues em missões de contingência específicas de curta/média duração, após o que são desmanteladas. Para isto são necessárias forças altamente treinadas, complementadas por procedimentos standardizados ao nível da formação das forças, equipamento, logística e língua comum a consolidar através de exercícios regulares.

#### **4.3. QG CJTF**

O trabalho de concepção da Aliança sobre as CJTF, teve o seu enfoque principal sobre os QG necessários para o comando e controlo das forças operacionais conjuntas multinacionais. A opção escolhida pela Aliança foi a de criar QG multinacionais inter-ramos, flexíveis e destacáveis, usando uma abordagem de construção por blocos.

Assim, pode definir-se QG CJTF como um Quartel General projectável, multinacional e multi-serviços da Aliança, de dimensão variável, formado para comando e controlo de CJTF's, em operações de contingência, incluindo Operações de Apoio à Paz.

A construção de um QG CJTF tem lugar na selecção de um núcleo<sup>8</sup> do QG de origem<sup>9</sup> (um dos Quartéis Gerais permanentes da OTAN), e aumentado com módulos<sup>10</sup>.

O QG CJTF pode ser projectado, no entanto, o QG OTAN a partir do qual os elementos do QG CJTF são projectados, terão temporariamente reduzidas capacidades Artº 5º durante o período das operações CJTF. Como salvaguarda contra ameaças imprevisíveis com aviso prévio, uma residual capacidade Artº 5 deve ser retida nos QGs da Aliança a seguir à projecção do QG CJTF.

## **5. FORMAÇÃO EM OPERAÇÕES CONJUNTAS E COMBINADAS**

*"Saber para prever, a fim de poder"*

Augusto Conte

Para enfrentar os desafios dos dias de hoje, multifacetados e pretender assegurar o êxito, torna-se necessário apostar decisivamente na formação - entendida esta pelo exército como processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição, cuja finalidade é conferir capacidades, conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para desempenho de uma função específica - com vista á preparação de

---

<sup>8</sup> Núcleo do QG CJTF - É um grupo mínimo, permanente, de elementos de Estado-Maior que serve de núcleo do QG CJTF e formado em geral de pessoal com dupla função, localizado no QG de origem/pré-designado. Enquanto definido como um grupo mínimo de Estado-Maior permanente, o núcleo deverá ser de tamanho suficiente para providenciar imediata capacidade de Estado-Maior, assegurando de início uma efectiva operacionalidade de QG CJTF. O núcleo deverá conter as principais funções de Estado-Maior e os elementos chave do grupo de comando. As principais funções de Estado-Maior são Pessoal, Informações, Operações, Logística, planos, Sistema de comunicações e Informações e Cooperação Civil Militar. Os elementos chave do grupo de comando inclui área judicial, oficial de informação pública, finanças, operações psicológicas e assuntos internacionais/conselheiros políticos. O objectivo deste núcleo, tamanho e composição será especificado pelos Strategic Commanders (SC's) e validado pela experiência e exercícios e aprovado pelo Military Committee (MC).

<sup>9</sup> QG de origem/pré-designado - Baseado nos factores tal como tamanho e flexibilidade da estrutura, serão designados pelo Comité Militar (MC), tendo em conta o aconselhamento dos Strategic Commander (SC).

<sup>10</sup> Módulo de aumento do QG CJTF - São elementos adicionais de Estado-Maior providenciados pela OTAN ou por outro QG multinacional, ou pelas nações, ou formado por elementos individuais de Estado-Maior de outras fontes, que adicionados ao núcleo formam o QG CJTF.

oficiais para desenvolver individualmente e colectivamente o seu potencial humano, que é, e continuará a ser, o melhor recurso da instituição militar.

Formar indivíduos completos, dotados de conhecimentos, valências profissionais e competências suficientemente alargados e flexíveis, aptos para intervir socialmente e motivados para um processo contínuo de aprendizagem, deve tornar-se o objectivo essencial da instituição.

A formação tem que ser entendida como uma intervenção integral no indivíduo, pelo que deve ser suficientemente alargada e polivalente por forma a promover a flexibilidade intelectual, o sentido crítico, a abertura à cultura e à responsabilidade social.

Nos tempos que decorrem, para além da bagagem técnico-científica necessária ao exercício da função, o oficial deve também possuir um conjunto de competências importantes, como sejam capacidade de estabelecer e manter a comunicação, o trabalho em grupos heterogéneos, a iniciativa, o sentido de competência e hoje em dia cada vez mais, cultivar o sentido de serviço à comunidade.

A probabilidade de hoje em diante, os conflitos se situarem dentro do campo das Operações de Apoio à Paz, e eventualmente de um conflito regional limitado, mas sempre com uma componente conjunta e multinacional, e o aumento cada vez mais significativo de militares portugueses em Organizações Internacionais, nomeadamente em QG internacionais, e ainda a participação de forças portuguesas em Operações Conjuntas e Combinadas, e a nível nacional em funções de Estado-Maior de Grandes Unidades, no Estado-Maior do Exército e no Ministério da Defesa, urge a necessidade de dar aos oficiais, uma formação cada vez mais sólida no âmbito do planeamento e condução de operações com características conjuntas e multinacionais, com vista ao cabal desempenho das suas funções.

Embora o Estágio de Operações Conjuntas, que tem vindo a ser ministrado ao nível dos três ramos, venha de alguma forma permitir algum treino de um Estado-Maior Conjunto, o mesmo não o é em pleno conseguido, porque a Força Aérea e a Marinha, nomeadamente esta última, não lhe dão a importância que seria de esperar; este facto verifica-se quando são enviados oficiais para o referido estágio, que além de não serem oficiais superiores, a maior parte deles são das áreas administrativas/técnicas. Contudo este estágio será de manter enquanto não for implementado o Curso de Estado-Maior Conjunto, pois será esta a única maneira de se poder efectuar planeamento conjunto, no âmbito de um Curso/Estágio.

Pensamos que o carácter conjunto a que devem obedecer as Forças Armadas, hoje e ainda mais no futuro, terá o seu primeiro passo numa formação conjunta, pois só assim se consegue estabelecer uma mentalidade conjunta, ou seja começa-se a pensar a nível de Forças Armadas em vez de limitar todas as capacidades a um único ramo. Por outro lado, factores como as inter-relações entre indivíduos tanto através do conhecimento profundo das características individuais como colectivas, são determinantes para impulsionar as Forças Armadas no caminho cada vez mais unificado.

Na situação actual o problema de aquisição de uma mentalidade conjunta, é um problema que necessitará algum tempo para ser sedimentado; estamos também, conscientes que não será superado simplesmente com a realização do Curso de Estado-Maior Conjunto, mas de igual modo afirmamos que seria o primeiro passo verdadeiramente impulsionador. Sem uma mentalidade conjunta é muito difícil que se possa aspirar a algo mais que a do "junto" ou "agregado".

Uma outra solução, que já vem aos poucos a ser implementada, será reforçar o programa e a carga horária da componente Operações Conjuntas e Combinadas do CEM, e associando-lhe o bloco das Operações de Apoio à Paz. Seria necessário, nesta fase a

presença de oficiais da Marinha e da Força Aérea (convidados para o efeito), nomeadamente na fase do desenvolvimento dos temas táticos, com vista a poder integrar as várias componentes da força conjunta e/ou combinada.

A formação desenvolver-se-á no campo do ambiente estratégico, operacional conjunto e combinado, em que devem ser abordados assuntos relativos á concepção da estratégia nacional, ambiente de segurança internacional, operações multinacionais. Para tal este programa obrigatoriamente englobará áreas no campo da doutrina conjunta e combinada, operações multinacionais, forças conjuntas e combinadas, Estratégia, História, Ciências Sociais e Arte Operacional quer no campo teórico quer com a execução de temas táticos no âmbito do Artº 5º e fora dele, nomeadamente: Planeamento de Contingência, Defesa artº 5º, Gestão de Crises, Apoio à Paz, e Ajuda Humanitárias.

Existe ainda a necessidade de uniformização de procedimentos e termos de acordo com a doutrina OTAN, entre os três ramos das Forças Armadas (Linhas de Acção para a Marinha são Modalidades de Acção para o Exército). Este será um dos primeiros grandes passos a dar, ou através de um Curso de Estado-Maior Conjunto, o qual actualmente terá grandes dificuldades de implementação, na medida em que a Marinha não vê esta necessidade, porque segundo eles, o seu dia a dia já é conjunto ou combinado (raramente fazem isoladamente exercícios), ou então no actual CEM/IAEM.

Não existem no entanto duvidas que a única maneira de formar oficiais na componente conjunta será através da frequência de um Curso de Estado-Maior Conjunto. Independentemente do entender de cada ramo, este será o caminho mais viável, para não dizer o único, que pode de uma forma mais credível concorrer para que as Forças Armadas sejam um produto dos três vectores e não o somatório deles. Nos dias de hoje, e a experiência assim o tem ditado, não se visualizam operações que não sejam conjuntas e/ou combinadas. Nesta área as Forças Armadas Portuguesas ainda não solidificaram a

ideia do "conjunto", continua-se a assistir a uma certa competitividade entre os ramos, o que é salutar, mas desde que se não ponha em causa o princípio de umas Forças Armadas cada vez mais sólidas.

Embora a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) e Conceito Estratégico Militar (CEM) indiquem de forma mais ou menos explícita o caminho conjunto a que devem obedecer as Forças Armadas, o facto é que esta realidade ainda está longe da sua completa implementação. A formação será sem dúvida o melhor impulso, pois com formações iguais, no que for possível, a tendência será, a de comungar dos mesmos ideais, princípios e objectivos. Para se evitarem protagonismos dos ramos o curso terá que ser da responsabilidade do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA), embora seja possível que cada um ministre a parte específica do respectivo ramo, à semelhança do Curso Superior de Comando e Direcção (CSCD), sendo em conjunto apenas a componente teórico-prática comum aos três ramos, no âmbito dos vários blocos de matérias. Esta parte comum poderia ser ministrada exclusivamente no IAEM, ou nos vários institutos. O enriquecimento de um oficial, nomeadamente no campo do planeamento e conduta de operações, será tanto maior quanto maior forem as experiências vividas com outros ramos.

A formação de um oficial deve ter sempre presente os atributos que o mesmo após a sua formação deve possuir:

- "Conhecimento simultâneo das situações estratégica e operacional" - O oficial terá que combinar os fins, modos e meios disponíveis num ambiente de conhecimento da situação a nível mundial. Para tal terá que ser "*perito*" em questões relacionadas com a sua própria instituição, com as forças combinadas e com as interaliadas, deverá entender também os elementos político, económico e social do poder.

Os líderes e os Estados-Maiores irão exercer a sua arte operacional<sup>11</sup> em ambiente no qual a velocidade, a complexidade e a ambiguidade das operações serão tão intensificadas que será impossível defini-las e os níveis estratégico, operacional e tático às vezes encontram-se tão comprimidos que parecerão representar apenas uma função.

- Controle e resistência às mudanças - O oficial deve aceitar a mudança e pensar mais além da sua esfera, e adaptar-se de forma dinâmica. Deve possuir agilidade mental necessária para formar um entendimento novo dos mais prováveis conflitos futuros. Deverão ser capazes de planear e conduzir operações em diversos ambientes, inclusive os de baixa e de alta tecnologia, e contra inimigos tradicionais e não tradicionais.
- Saber como estar em organizações de aprendizagem - Assim como os exércitos são organizações de aprendizagem, mais do que baseadas em soluções permanentes, as diversas unidades de origem diferentes dentro de uma força Conjunta e Combinada também o serão, permitindo tirar mais valias, possíveis de alterar posturas consideradas imutáveis.

Assim o comando bem sucedido dessa organização exigirá que seja assegurada à força a capacidade de combater de forma inteligente hoje, e de forma muito mais inteligente amanhã<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Arte operacional define-se como o criterioso emprego das forças militares para atingir objectivos estratégicos e ou operacionais, através da concepção, organização, integração e conduta de estratégias de teatro, de campanhas, de operações de grande envergadura e de batalhas. Conduz objectivos estratégicos em concepção operacional que por sua vez efectua a integração das batalhas e combates táticos, com vista a alcançar aqueles objectivos. - NC 20-77-01, Arte Operacional- Operações Conjuntas e Combinadas, Instituto de Altos Estudos Militares, Junho 2000.

<sup>12</sup> Chilcoat Richard <sup>a</sup> (Maj General Exército dos EUA), Preparando Líderes Estratégicos para o próximo Século, Military Review, 2nd Quarter 1997, pág 16.

- Facilidade no manuseamento de grande volume de dados - Os líderes mais aptos para a era da informação serão aqueles que possuam uma memória tenaz mas discriminadora, capaz de separar o essencial daquilo que é interessante e de agir com confiança nas suas conclusões.
- Talento para exercer o controlo esclarecido - Manter certa flexibilidade na abordagem do controle, descentralizando aos escalões mais baixos, atribuindo maior liberdade de acção e independência.
- Energia psicológica e física - À medida que se depende cada vez mais das máquinas automatizadas para suplementar as suas capacidades físicas e intelectuais, embora pareça um paradoxo, o certo é que, em alguns aspectos terá que ser mais forte física e mentalmente que os seus antecessores. Face à informação disponível, o comandante e Estados-Maiors terão que possuir uma resistência física e mental, uma vontade implacável, organização e empenho necessários para pressionar o adversário de dia e de noite, enquanto adoptam, para si um ritmo elevado.
- Utilização de meios informáticos - deve estar apto a empregar a tecnologia computadorizada. Para um comandante estratégico a era da informação, o computador, ou o seu sucessor, constituir-se-á na extensão lógica da sua mente, passando a ser tão usual como o telefone.
- Conhecimentos de doutrina e as estruturas da sua implementação - Ao contrário do passado em que os oficiais estudavam a organização e a doutrina do exército durante os primeiros anos da sua educação profissional, sem ter que voltar a estudá-las, os quadros de hoje terão que se manter informados sobre as grandes e pequenas mudanças, tanto na doutrina como na organização institucional, que se verificam de uma forma constante.

Embora o CEM seja por excelência o curso que deverá formar oficiais com conhecimentos que lhe permitam o desempenho cabal das suas funções numa força multinacional e em QG CJTF, não devemos no entanto esquecer todos os oficiais que não tendo esta qualificação, poderão vir a desempenhar também funções nestas forças ou QG. Para tal seria de equacionar a implementação de um curso/estágio para todos os oficiais que fossem nomeados para o desempenho de missões quer integrados numa força multinacional quer num QG CJTF.

Este curso/estágio que teria a duração na ordem das duas semanas, a ministrar no IAEM, vocacionado para as funções a desempenhar pelos respectivos oficiais, centrar-se-ia essencialmente no Planeamento e Doutrina OTAN. É também importante que os Oficiais sejam conhecedores da situação que se vive nesse momento na região ou país em conflito e as suas causas.

### **5.1. Doutrina Conjunta e Combinada**

A doutrina conjunta deve ser orientada para incentivar os comandos superiores a pensarem de uma maneira mais ampla a respeito do campo de batalha, dos objectivos da operação como um todo, e a respeito de *o quê* ao invés *de como*.

Os comandantes devem oferecer uma visão, em vez de detalhes sobre a implementação. Segundo Clausewitz, oferecer uma visão é a função singular mais importante do comandante operacional. Quando os comandantes avaliam com precisão a natureza do conflito em que estão envolvidos, quando organizam os seus meios militares de acordo com os fins políticos, eles estão efectivamente a exercitar uma visão estratégica.

A doutrina militar apresenta princípios fundamentais que orientam o emprego das forças. Contudo a doutrina não pode substituir o raciocínio coerente ou impedir que o

comandante cumpra com a sua obrigação de determinar a melhor linha de acção face às circunstâncias existentes no momento da tomada da decisão.

É facto conhecido que a doutrina é importante, porquanto descreve o sistema que permite à organização executar planos e estratégias específicos. É importante que todos os membros da Aliança Atlântica, e outros países que participem em operações com forças da OTAN, tenham uma doutrina semelhante. A doutrina espelha, em grande parte, o carácter de cada Nação. Por vezes, aqueles países que baseiam a sua doutrina na norte americana desenvolvem a sua própria versão, em alguns casos com significativas diferenças, não facilitando de modo algum o planeamento e condução de operações conjuntas e combinadas. Contudo, para obviar estas diferenças os responsáveis pelo planeamento devem conhecer minimamente a doutrina dos seus aliados em potencial, e planear adequadamente para evitar grandes assimetrias ou surpresas.

Assim a formação de oficiais no CEM deve contemplar: fundamentos e princípios de planeamento operacional, operações ofensivas no nível de Divisão, teoria e prática de arte operacional, operações aéreas e navais (a ministrar por elementos dos respectivos ramos sob a forma de palestras com vista a sensibilizar os oficiais, neste caso do Exército, para as potencialidades das componentes marítima e aérea). A doutrina de emprego de forças na área da gestão de crises e de apoio à paz, deverá ter especial relevo.

O manual do Oficial do Estado-Maior Conjunto - PEMGFA/OPS 100 - que tem como finalidade fornecer os elementos de doutrina de procedimentos, de informações úteis e de referencias, que permitam aos oficiais o desempenho de funções em Estados-Maiores Conjuntos, em conformidade de pensamento e uniformidade de procedimento, independentemente do ramo a que pertençam, está incompleto e desactualizado da nova filosofia de forças e planeamento OTAN. Necessita de ser actualizado, sendo para tal de extrema importância a contribuição dos oficiais que participaram em operações

multinacionais, através dos ensinamentos apreendidos, e ainda daqueles que frequentaram cursos em países estrangeiros nesta área.

Assim, no campo da doutrina, nomeadamente doutrina OTAN, é importante que um oficial no final do curso esteja em condições de:

- Definir princípios gerais da doutrina de Estado-Maior CJTF ;
- Caracterizar o Estado-Maior CJTF;
- Conhecer a doutrina, conceitos e procedimentos de Estado-Maior CJTF;
- Identificar os princípios das operações conjuntas;
- Definir o emprego das forças conjuntas;
- Caracterizar as operações marítimas, terrestres, aéreas e especiais nas operações conjuntas;
- Caracterizar as operações de paz e dissuasão nas operações conjuntas.

## **5.2. Planeamento Operacional**

O planeamento operacional poder-se-á considerar a componente com maior importância do ensino conjunto. Ele tem por objectivo formar oficiais de Estado-Maior aptos a participar no planeamento e na condução de operações conjuntas em período de crise ou de conflito. Assenta, primeiramente, no conhecimento dos outros ramos e das principais Forças Armadas estrangeiras, depois, sobre o estudo dos teatros e de situações operacionais concretas e, por fim, sobre exercícios conjuntos diversificados, por forma a dar aos oficiais um bom domínio das técnicas e métodos que permitam planear e conduzir operações ou exercícios.

O planeamento e condução, das operações militares tem hoje um carácter conjunto e multinacional, com todas as componentes presentes ou apenas algumas. A força conjunta e combinada resultante do processo de geração dessas forças com base nas componentes

aérea, naval, terrestre e de operações especiais serão representadas em função das capacidades requeridas para uma determinada missão. Então a força conjunta e combinada terá capacidades para a prossecução e materialização dos objectivos comuns superiormente definidos, ou seja, a força é gerada de acordo com a ameaça identificada e a missão a cumprir. O planeamento de forças pretende desenhar a força que se considera necessária e possível, paralelamente, e de forma interrelacionada mediante o planeamento operacional e com base nos meios existentes.

Assim as operações multinacionais deverão ser consideradas uma parte fundamental no CEM, no bloco de Operações Conjuntas e Combinadas, desenvolvendo-se o planeamento de emprego de uma CJTF a três níveis essenciais: ao nível político-estratégico, mediante a simulação de um conflito; ao nível operacional, mediante a elaboração dos elementos conceptuais necessários para a directiva operacional e ao nível "Joint HQ", mediante a elaboração de um planeamento operacional em contexto multinacional.

No campo do planeamento, o ideal seria de considerar, que no programa do CEM fossem contemplados temas tácticos, em tempo de crise ou de conflito, nomeadamente: Planeamento de Contingência; Defesa no âmbito do artº 5º; Gestão de Crises, Apoio à Paz e Ajuda Humanitária. A execução desta variedade de temas permitiria aos oficiais um conhecimento significativo do processo de planeamento OTAN. Assim neste âmbito identificam-se como aspectos mais relevantes os seguintes:

- Identificar o ciclo de planeamento da OTAN;
- Identificar a tipologia de planos das operações conjuntas;
- Definir e caracterizar as fases do processo de planeamento das operações conjuntas;
- Conhecer as bases do planeamento militar OTAN;
- Identificar e caracterizar o processo de planeamento de exercícios conjuntos;

- Caracterizar o treino operacional e exercícios de Estado-Maior CJTF;
- Efectuar o levantamento, o planeamento, projecção e emprego de forças conjuntas em tempo de crise;
- Efectuar o levantamento, o planeamento, projecção e emprego de forças conjuntas em operações de Artº 5º e não Artº 5º.

É de salientar ainda, a necessidade de realizar alguns temas táticos em língua inglesa, no sentido de familiarizar os oficiais com a terminologia nesta língua.

### **5.3. A Arte Operacional**

A arte operacional descreve as operações militares de grandes escalões de forças combinadas. A execução adequada exige que todas as operações sejam visualizadas e conduzidas com um esforço unificado. Esta coordenação técnica apresenta numerosos problemas, na administração das forças combinadas. É necessário treinar comandantes e estados-maiores para que lidem adequadamente com os problemas de coordenação nos grandes escalões, sendo os problemas mais significativos, os de natureza conceptual, relacionados com o emprego integrado de forças terrestres e um objectivo comum de campanha. Assim a verdadeira essência da arte operacional está relacionada com o comandante e o planeamento do emprego dos recursos à sua disposição, ou seja o comandante deve determinar as condições que devem existir, no fim da campanha, para que seja alcançado aquele objectivo e, baseado nisto, deve planear o emprego dos seus recursos de tal forma que sejam criadas estas condições.

Experiências do passado dizem que os comandantes e seus Estados-Maiores, deverão estar preparados para tratar tanto problemas técnicos como conceptuais relacionados com a arte operacional, pois será muito difícil adquirir a experiência necessária, com a rapidez suficiente, uma vez iniciada uma operação. A penalização de um comandante e seu

Estado-Maior será tanto maior quanto menos preparados estiverem, para tomarem decisões no nível operacional, antes do primeiro combate.

Para se ser vitorioso no nível operacional, é necessário uma formação com o pensamento nele expresso e, de facto, proporcionar os meios adequados para a formação dos oficiais com os elementos essenciais da arte operacional. É necessário ensinar os futuros oficiais com responsabilidades no planeamento e condução das operações militares “como pensar”, e não necessariamente “o que pensar”<sup>13</sup>.

Os oficiais têm que saber fazer a distinção com clareza dos conceitos: nível estratégico-militar, nível operacional e nível tático das operações conjuntas. Uma força de baixo escalão tático não significa que se está perante o nível tático, ela pode enquadrar-se num contexto político em relação à Nação que a disponibiliza.

De uma forma muito sucinta podemos dizer que a distinção reside no facto de, no nível estratégico, a autoridade estratégica atribui objectivos e recursos estabelecendo as limitações necessárias; no nível operacional, o comandante define tarefas às unidades que lhe foram atribuídas para a execução do seu próprio plano de campanha; no nível tático, os comandantes empregam as unidades em combate, por forma a atingir os objectivos militares da campanha. Em suma a arte operacional indica que as condições ao nível operacional da guerra devem reflectir mais do que o emprego de procedimentos e técnicas baseadas no conhecimento da doutrina e dos manuais. Deve ser vista como um vasto conhecimento e entendimento das complexas relações de todos os factores que influenciam o planeamento e execução de uma campanha. Podemos então afirmar que o comandante ao nível operacional para ser coroado de êxito terá que conceber uma campanha em torno de um conjunto de conceitos que o ajudem a visualizar o desenvolvimento da mesma. Assim quer ao nível estratégico, quer operacional e tático

terá que saber identificar, entre outros; Centros de Gravidade, Objectivos Decisivos e Pontos Decisivos<sup>14</sup>, por forma a planear e conduzir as operações que vão de encontro aos objectivos estratégicos definidos ao nível político.

De acordo com este teor, no âmbito da arte operacional o programa do CEM deve ter o seu enfoque no planeamento e operações estratégicas no escalão teatro de operações nos níveis componente da força terrestre, da força tarefa conjunta e do comandante em chefe. Deve compreender estudos nos níveis operacional e estratégicos, combinados com vista aos mais elevados QG Conjuntos e Combinados e participação em exercícios que ofereçam uma fase de aplicação prática para melhor compreensão das complexas acções de Estado-Maior Conjunto. Cada vez é mais importante saber transformar as orientações político-estratégicas em objectivos concretizáveis, e visualizar as várias acções de uma campanha com vista à consecução de tais objectivos.

A estrutura de ensino deve assentar, na arte e na ciência militares, para produzir líderes com flexibilidade mental para resolver problemas complexos em tempo de paz, conflito e guerra. Assim os oficiais têm que estar aptos a :

- Planear ou a liderarem complexas operações militares;
- Desenvolverem um domínio prático da profissão;
- Desenvolverem um método disciplinado de resolverem problemas;
- Desenvolverem um sólido alicerce intelectual por meio do estudo da história, estratégia, ciências sociais, doutrina da força terrestre e conjunta, tática, arte operacional e do planeamento ao nível operacional.

---

<sup>13</sup> Sullivan Gordon R. (Major General do Exército dos EUA), Nível da Operacional da Guerra: aprendendo a Decidir, *Military Review*, Jan - Fev 1988, pág 7.

<sup>14</sup> Ponto Decisivo, é um ponto no tempo e no espaço, a partir do qual o Centro de gravidade, das NF ou do adversário, podem ser ameaçadas. Os pontos decisivos são a chave que permitem atingir o Centro de Gravidade podendo se necessário, ser directamente atacados. AJP - 1 (A)

Associado a estas áreas mais ou menos teóricas, deve estar presente a necessidade de um programa de exercícios, para treino e consolidação do planeamento tático e operacional.

Durante o processo de tomada de decisões em operações, a “Intenção do Comandante” ocupa lugar de destaque. Ela deve ser o mais clara possível e muito bem entendida pelos escalões subordinados<sup>15</sup>. A intenção do comandante é extremamente importante nos dias de hoje, na medida em que se privilegia o planeamento centralizado e a execução descentralizada.

Para entender o conceito de intenção do comandante, existe a necessidade de um certo tipo de liderança, individual e organizacional, que impulsiona o subordinado para o cumprimento da missão na ausência do comandante e de ordens específicas.

A partir da década de 80 é possível observar o destaque dado à intenção do comandante. O estudo mais atento da questão permite verificar que este se insere numa concepção muito maior, tendo a sua origem na filosofia de comando alemã, e que é definida de maneira genérica na palavra *Auftragstaktik*<sup>16</sup>.

O conceito é formalmente aceite nos meios castrenses, pois o MC 100-5 refere-se ao termo no artigo V – Factores de decisão – “No estudo da missão a intenção do comandante que a atribui, deve ser facilmente dedutível, quando não tiver sido expressa oral ou verbal”.

---

<sup>15</sup> É fácil comandar homens livres, basta-lhes mostrar o caminho - Autor desconhecido

<sup>16</sup> Comando baseado em tarefa (*Auftrag*) e situação. A tarefa estabelece as metas a serem atingidas, cujo comandante encarregado de alcançá-las deveria tê-las sempre em mente. Tarefa e situação dão origem à missão. A missão deve ser uma meta claramente definida a ser perseguida, utilizando todo poder. O comandante deve dar liberdade de acção aos subordinados dentro dos parâmetros da intenção do comandante, até ao ponto em que não se ponha em perigo a missão. As missões devem incluir apenas aquelas restrições que são indispensáveis para a interacção de outros elementos, e deve ter possibilidade de ser atingida através do emprego da autoridade, das forças e dos meios delegados ao subordinado. – David M. Keithly e Steve P. Ferris, *Auftragstaktik*, *Militar Review*, 2nd quarter 2000.

A intenção do comandante é um conceito agregado a um todo que os alemães chamam, genericamente *Auftragstaktik*. Esse todo pode ser interpretado como parte da mentalidade militar germânica e envolve um estilo de liderança, um sistema de transmissão de ordens e a valorização de atributos militares, tais como a auto confiança, a coragem moral, a criatividade e muito particularmente a iniciativa. Somente dentro desse enfoque é possível entender o significado da expressão.

Vale destacar que os alemães possuem uma concepção "artística" da guerra, porquanto valorizam mais a intuição e a criatividade. Consideram que é preciso ser um artista para dominar o imperativo e a incerteza e que esses elementos, constantemente encontrados na guerra, exigem um trabalho criativo e independência do "artista".

Ademais, consideram prejudicial as ideias pré-concebidas, pois afirmam que “ actos sucessivos de guerra não são actos premeditados, são espontâneos, ditados pela instituição militar” e tomam como máxima o pensamento de Molke, que disse: “Desde a abertura de uma campanha tudo é incerto e, portanto os planos não resistirão ao primeiro contacto com o inimigo”.

O perfil da guerra do século XXI presumivelmente terá maiores e mais profundas transformações. Situações políticas delicadas complicam ainda mais a natureza complexa do conflito. Ambientes incertos apresentam desafios para as forças, especialmente para forças conjuntas ou para aquelas que fazem parte de uma aliança.

#### **5.4. Estratégia**

A formação dos oficiais também deverá passar por uma política e estratégia nacional e internacional, nomeadamente ao nível das Organizações Internacionais, dada a sua influência nas operações combinadas. Assim, consolidar conhecimentos gerais sobre os

tratados, Organizações Internacionais, Pactos e Alianças de carácter militar, bem como sobre os acordos em matéria de controlo de armamentos e desarmamento.

O ensino da estratégia permite aos oficiais mais facilmente compreender o ambiente onde se desenvolvem as acções militares em caso de crise ou conflito. Contribui de igual modo para o desenvolvimento da cultura geral, fornecendo uma boa percepção dos dados políticos, estratégicos, tecnológicos, económicos e humanos da defesa e da segurança e das relações entre estados.

Para materializar todos estes aspectos apresentam-se como principais temas:

- Conceito Estratégico Nacional;
- Conceito Estratégico da OTAN;
- Organização OTAN e Planeamento de Defesa;
- A Arquitectura de Segurança Euro-Atlântica;
- Segurança Europeia;
- Regiões de importância Geo-estratégica para a OTAN;
- Desafios globais de segurança;
- Assuntos regionais;
- A OTAN num mundo em mudança;
- Organizações internacionais (ONU, UEO, OSCE).

## **5.5. História**

Outra componente do processo de formação dos oficiais, diz respeito à literatura histórica sobre operações combinadas, através de relatos históricos de operações conjuntas ou combinadas e interaliadas. A análise de batalhas tipo sobre o ponto de vista do emprego de forças conjuntas ou combinadas, que demonstrem o emprego das componentes terrestre, marítima e aérea em conjunto ou isoladamente, será uma forma de

realçar aspectos relevantes, com vista ao planeamento e conduta de operações conjuntas e combinadas.

Através da análise de determinadas Batalhas poder-se-ão perceber os conceitos de Linhas Interiores e Exteriores e ainda os de Centro de Gravidade, Objectivo Decisivo e Ponto Decisivo, aos níveis estratégico operacional e tático, e sua identificação, que facilitarão o planeamento e conduta das operações num quadro nacional ou multinacional.

Da análise das batalhas seleccionadas podem-se retirar ensinamentos, que servirão de referencial, ao planeamento e conduta de operações conjuntas e/ou combinadas.

## **5.6. Ciências Sociais**

Foi no século XVIII, que os filósofos tomaram consciência da solidariedade que existe entre todos os homens; inicialmente esta unidade do género humano, era vista unicamente sob uma perspectiva religiosa. Este equívoco permaneceu até Rousseau, que passa a englobar todos os homens num conjunto vivo.

A palavra Social adquire um novo significado, passa a aplicar-se à sociedade humana considerada na sua totalidade. Faz-se a distinção entre o individual, que determina as relações normais entre os indivíduos independentemente da raça da classe ou da Nação a que pertencem.

A maior parte dos vários tipos de relacionamentos ou interações que se estabelecem entre os membros de uma sociedade passa-se no âmbito dos grupos. Os membros de qualquer grupo social, seja ele tão grande como uma Nação ou tão pequeno como um clube de uma pequena povoação, esperam um certo comportamento dos que nele são admitidos.

Para um grupo sobreviver na sua forma presente, têm de assegurar de qualquer modo que os que para ele entrem aprendam o comportamento que se espera deles quando assumirem as novas posições que irão ocupar, como cidadãos.

A ciência moderna legou-nos um conhecimento funcional do mundo que alargou extraordinariamente as nossas perspectivas de sobrevivência. Hoje não se trata tanto de sobreviver como de saber viver.

Não podemos conceber a actividade, independentemente dos condicionalismos impostos pelo meio social que é essencialmente um conjunto de relações entre grupos, entre organismos e organizações.

Assim sendo, num Quartel General Conjunto e Combinado, ou seja um grupo constituído por pessoas de vários países, com hábitos, costumes, culturas e religiões diferentes entre si, existe a necessidade de saber adoptar comportamentos e relacionamentos de forma a que se estabeleçam interacções entre os seus grupos, tendo presente que temos sempre muito que aprender com as sociedades diferentes das nossas, no que diz respeito ao comportamento humano.

Por outro lado, a aculturação é outro factor importante, ou seja quando em operações, numa dada região, é imprescindível para uma boa aceitação da população dessa região, que se leve em conta os seus interesses vitais; assim é necessário respeitar a situação política, cultural e religiosa.

Sendo uma constante, na vida de um militar, o seu relacionamento com outros de nacionalidades diferentes e com as populações, e atendendo ainda à origem da grande maioria dos conflitos dos dias de hoje, seria importante que no CEM fosse abordada esta área, através de um programa próprio em que seriam ministradas algumas sessões, ou então através de conferências.

## **5.7. Suporte Linguístico**

De uma forma geral o idioma seleccionado (língua oficial de trabalho) para utilização em documentos escritos e comunicação verbal é o inglês. No entanto pratica-se a tradução para possibilitar a execução táctica de cada uma das unidades. Isso pode demorar algum tempo e afectar a elaboração dos planos, existindo uma grande possibilidade de ocorrência de erros e/ou mal entendidos durante o processo.

As siglas constituem, por si só, uma espécie de língua dentro de outra mais abrangente, sendo a sua tradução extremamente difícil. Em consequência disso, normalmente será omitida uma grande quantidade de informação durante o processo de tradução. Poder-se-á dizer que a língua constitui uma séria limitação à condução de operações inter-aliadas e dificulta todas as actividades, influenciando, inclusive, a medida e o nível em que os EM e unidades podem ser integrados.

A solução mais eficaz passa pela formação em língua inglesa nomeadamente dos oficiais de EM e dos próprios comandantes das forças. No caso concreto da formação dos oficiais do exército tendo em vista a sua integração em QG Conjuntos e Combinados, estes deveriam aquando da frequência do curso de EM possuir um nível mínimo de inglês (nível 3) para poder ser aperfeiçoado no mês que antecede o início do curso. A verificar-se esta situação alguns temas tácticos a executar no âmbito das Operações Conjuntas e Combinadas ou de Apoio à Paz deveriam ser em língua inglesa por forma a familiarizar os oficiais com a terminologia utilizada em todos os documentos utilizados nos referidos QG, bem como, a identificarem-se com todo o processo de planeamento aí desenvolvido.

A fluência do inglês além de ser um dos aspectos fundamentais para o bom desempenho do oficial num QG Conjunto e Combinado, importa também referir, que se torna muito útil no relacionamento com militares e civis da comunidade local, facilitando a sua integração, pois esta língua é a segunda língua oficial de quase todos os países.

## **6. CONCLUSÕES**

A integração do ensino militar ao nível dos três ramos, quer nos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar quer nos Institutos Superiores, é possível desde que sejam salvaguardadas as especificidades dos ramos, e sejam eliminadas todas as possibilidades de hegemonia por parte de qualquer deles. A Universidade das Forças Armadas, na dependência CEMGFA, do qual dependeriam também os Institutos Superiores (IAEM, ISFA e ISNG) seria um caminho. Esta hipótese já teve contornos mais favoráveis, hoje podemos dizer que não passa de intenção do passado. A adopção destas medidas obrigaria a alterações legislativas. Salienta-se no entanto, que a LDNFA e a LOBOFA já se referem, embora de uma forma muito tímida, a umas Forças Armadas Conjuntas. Do CEDN e do CEM também ressalta a necessidade do "conjunto" afirmando no primeiro caso que o Sistema de Forças Nacional deve "privilegiar as possibilidades de actuação conjunta dos meios disponíveis, sempre que as circunstâncias assim o aconselhem, combinando as capacidades específicas de cada ramo para que, de forma concorrente e para os fins em vista, potenciem as suas próprias".

Esta situação garantia assim uma uniformização de doutrina conjunta, integrada e compatível entre os ramos, concorrendo para uma "mentalidade conjunta" no seio das Forças Armadas. Permitindo também uma mais fácil aproximação à doutrina OTAN, no âmbito das operações conjuntas e combinadas. Permitia ainda rentabilizar meios humanos e materiais, e a coordenação de programas e doutrinas a adoptar dentro dos três Ramos das Forças Armadas.

Ao nível do CEM não há razão justificativa por imperativos da missão, que contrarie o principio de fazer em conjunto aquilo que é formação científica, cultural e militar comum aos três ramos, e nada impedirá que se faça em separado o que é específico de cada ramo. O CSCD é já um bom exemplo.

Para tal seria necessário que os estabelecimentos de ensino integrados saíssem do comando dos ramos, e passassem à responsabilidade do EMGFA, criando mecanismos que permitissem a participação equitativa dos três Institutos (IAEM, ISFA e ISNG). A não se verificar esta situação no mínimo o CEM, terá que ser conjunto e da responsabilidade do EMGFA em moldes idênticos ao Estágio de Operações Conjuntas, permitindo assim que o referido estágio deixá-se de ser necessário e por outro lado eliminavam-se os principais obstáculos ao trabalho conjunto. Pensar que esta situação levaria à perda de identidade, lembra-se que é no conjunto que mais sobressaem e se valorizam as diferenças que marcam aquela identidade, e que integração não significa absorção.

Cada vez mais, as três valências do poder militar, só se constituem uma mais valia se associadas obrigatoriamente a uma formação conjunta. Só em conjunto é possível formar um espírito de unidade, e criar sinergias entre actividades diferentes, que produzem um aumento global na eficiência da força, maior que a soma das partes individuais. Por outro lado só assim é possível uniformizar conceitos e procedimentos quer ao nível do planeamento quer da conduta das operações.

Se realmente queremos pertencer ao campo aliado com a solidez e o protagonismo que nos corresponde, é preciso não perder todas as nossas energias na conjuntura presente e dedicar uma parte substancial dos nossos esforços, à formação neste ambiente conjunto e combinado.

Enquanto, por razões estruturais e de vontades, não for possível verificar-se esta situação, a formação dos oficiais do Exército, tendo em vista o desempenho de funções em QG Conjuntos e Combinados basear-se-á no enriquecimento do programa do CEM no bloco das Operações Conjuntas e Combinada e no Estágio de Operações Conjuntas, devendo este ser frequentado por todos os oficiais que terminam o CEM, minimizando

assim as deficiências de interligação entre as três componentes (aérea, terrestre e marítima) das operações conjuntas, pois as operações conjuntas e combinadas, constituem-se hoje em dia, decorrente do novo ambiente de Segurança e Defesa em que vive o mundo actual, como prioridade de trabalho em todas as Nações do Mundo.

O Curso de Estado-Maior Conjunto, ou nos termos actuais o CEM/IAEM, no âmbito das operações conjuntas e combinadas, deverá permitir que um oficial no final esteja apto a:

- Planear e conduzir Operações (Conjuntas e/ou Combinadas) num quadro nacional e multinacional (OTAN, UEO e ONU);
- Conhecer os poderes naval terrestre, e aéreo, numa perspectiva de decisão operacional;
- Conhecer os processos de planeamento estratégico e de defesa no âmbito Nacional e no da OTAN,
- Conhecer os aspectos de âmbito estratégico que fundamentem e apoiem o desenvolvimento de estudos de nível operacional;
- Dominar as metodologias para a elaboração de planos de forças e aplicação destas;
- Conhecer o contexto regional em que Portugal se insere;
- Conhecer a organização e funcionamento do MDN, EMGFA, OTAN, UEO, ONU, OSCE e a futura estrutura de segurança e defesa da UE;
- Analisar e avaliar situações de crise ou conflito;
- Desenvolver a capacidade de raciocinar em sistemas e por analogia, o gosto pela inovação e criatividade e capacidade crítica;
- Avaliar e planear o emprego das forças tendo em conta as suas possibilidades;
- Trabalhar em grupo ou isoladamente sob pressão de tempo quer em português quer em inglês;

- Desempenhar tarefas de Estado-Maior em qualquer área, e a qualquer nível de comando em EM Conjuntos e Combinados;
- Dirigir, coordenar e controlar um Estado-Maior em todos os domínios do exercício do comando.

Uma outra conclusão a que chegamos resultante da consulta de alguns documentos relacionados com os sistemas de ensino de nível correspondente ao do IAEM, de alguns países estrangeiros nomeadamente Alemanha, Itália, Inglaterra, França, Espanha e EUA, é que todos eles dão muito relevo ao ensino integrado dos vários Ramos das Forças Armadas e que, nos seus programas curriculares se põe muita ênfase nas operações conjuntas e combinadas. Constata-se ainda, a necessidade que sentiram em implementar um curso "*Staff Officer Courses*" com destino a todos os oficiais nomeados para desempenhar funções em forças multinacionais ou QG multinacionais e que não possuem uma qualificação conferida por um curso de nível equivalente ao CEM/IAEM.

Neste campo também as Forças Armadas Portuguesas e o Exército em particular apresentam uma vulnerabilidade na formação dos oficiais, reflectida por aqueles que desempenharam as mais variadas missões de âmbito internacional. Pensamos que a implementação de um curso com a duração de duas semanas a ministrar no IAEM, a todos os oficiais que fossem nomeados para funções em forças multinacionais ou em QG multinacionais, e que não tenham o CEM. Esta seria uma forma de colmatar esta lacuna na formação dos oficiais.

Este curso/estágio deveria assentar essencialmente nos seguintes módulos:

- Doutrina conjunta e combinada;
- Planeamento OTAN;
- Situação geo-política da região/país em conflito.

## **7. PROPOSTAS**

O Curso de Estado-Maior deve evoluir no sentido de se tornar conjunto, integrando oficiais dos três Ramos das Forças Armadas na dependência do CEMGFA.

Que se proponha a criação de um grupo de trabalho ao nível dos três ramos das Forças Armadas, com o objectivo de construção de um modelo de Curso de Estado-Maior Conjunto, quer ao nível dos conteúdos de programas de matérias quer de funcionamento e respectiva dependência.

Que enquanto não forem criadas condições de natureza estrutural que permitam a realização do Curso de Estado-Maior Conjunto, se continuem, a adaptar os programas do actual CEM, na área das operações conjuntas e combinadas, de acordo com a doutrina OTAN, de forma a eliminar gradualmente deficiências existentes na formação dos oficiais do Exército nesta área.

Que o Estágio de Operações Conjuntas passe a ser frequentado por todos os oficiais que terminem o CEM, enquanto não for implementado o Curso de Estado Maior Conjunto.

Que seja proposto a criação de um curso/estágio a ministrar no IAEM com a finalidade de preparar todos os oficiais nomeados para desempenharem missões em forças multinacionais ou em QG multinacionais, e que não sejam qualificados com o CEM.

## **BIBLIOGRAFIA:**

### **LIVROS E MONOGRAFIAS**

- **AAVV**, A Doutrina Militar e as Operações Conjuntas e Combinadas - Do Planeamento à Execução, na Condução de Crises, Parte comum dos Cursos Superiores dos três Ramos das Forças Armadas - 1993/94, ISNG, Lisboa 1994
- **AAVV**, Análise Psicológica, ISPA/25 anos de actividade actas dos colóquios, Lisboa, 1989
- **AAVV**, As Forças Armadas como Instrumento da Política Externa do Estado Seminário nº2, Parte comum dos Cursos Superiores dos três Ramos das Forças Armadas - 1995/96, IAEFA, Sintra 1996
- **AAVV**, O Novo Conceito Estratégico da OTAN e o Alargamento: Implicações para Portugal, Trabalho de Grupo/Estratégia, CEM 99/01, IAEM, Lisboa, 2000
- **AAVV**, Operações Conjuntas e Combinadas - As Forças Armadas e a Satisfação dos Compromissos da Política Externa do Estado, Parte comum dos Cursos Superiores dos três Ramos das Forças Armadas - 1993/94, ISNG, Lisboa 1994
- **AAVV**, Operações Conjuntas e Combinadas - Missões das Forças Armadas, Parte comum dos Cursos Superiores dos três Ramos das Forças Armadas - 1993/94, ISNG, Lisboa 1994
- **AAVV**, Operações Conjuntas e Combinadas: Condução /Gestão de Crises, Parte comum dos Cursos Superiores dos três Ramos das Forças Armadas - 1993/94, ISNG, Lisboa 1994
- **AAVV**, Organização e Curriculum do Curso de Estado-Maior Conjunto, Estudos Parcelares, CEM 98/2000, IAEM, Lisboa, 2000
- **ALBUQUERQUE**, Fernando M. P. R. P. de, Participação em Forças Conjuntas e Combinadas. Implicações e Incidências na Formação do Oficial de Estado-Maior, TILD, CEM 97/98, IAEM, Lisboa, 1998

- **BARRENTO**, António Eduardo Queiroz Martins, Reflexões Sobre Temas Militares, Volume II, IAEM, Lisboa, 2000
- **BRAUDEL**, Fernand, História e Ciências Sociais, Editorial Presença, Lisboa
- **JACCARD**, Pierre, Introdução às Ciências sociais, Livros Horizonte, Lisboa, 1981
- **MUSGRAVE**, P. W., Sociologia da Educação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1979
- **PIRES**, Nuno Lemos, Contributos para a Definição de uma Estratégia Militar Estrutural que Potencie as Operações Conjuntas e Combinadas, TILD, CEM 99/2000, IAEM, Lisboa, 2000
- **RAMOS**, António Luciano Fontes, Participação Portuguesa em Forças Multinacionais Implicações no Âmbito do Pessoal, da Logística e da Formação, TILD, CSCD, 95/96, IAEM, Lisboa, 1996
- **WEBER**, Max, Sobre a Teoria das Ciências sociais, Editorial Presença, Lisboa, 1994

### ARTIGOS

- ◆ **AAVV**, Análise Crítica do Sistema de Forças de Médio Prazo/Exército (SFEMP/EX) face às tendências que se notam quanto às novas missões do Exército, Boletim, nº 36, IAEM, Novembro de 1995
- ◆ **AAVV**, Comando e Controlo: Auftragstaktik, ou controlo directo, em operações conjuntas, combinadas e interaliadas, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 2000
- ◆ **AAVV**, Liderança no Exército: doutrina e o novo FM 22 - 100, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 1999

- ◆ **AFONSO**, António José Vaz, Ensino Militar Conjunto, Mais Alto, nº 290 Julho/Agosto, 1994
- ◆ **ALVES**, Leonardo Ramalho Rodrigues, Arte Operacional: A Intenção do Comandante ou finalidade da missão, Military Review, Edição Brasileira, 4º Quadrimestre 2000
- ◆ **BANER**, Gregory T., Arte Operacional: Tomada de decisão - Um método melhor, Military Review, Edição Brasileira, 4º Quadrimestre 2000
- ◆ **BISPO**, Jesus, A Reestruturação Militar da OTAN, Mais Alto, nº 300, Abr/Maio de 1996
- ◆ **BOWLING**, Ted, Escola das Américas : Formando Líderes para o novo mundo, Military Review, Edição Brasileira, 3º Quadrimestre 2000
- ◆ **CHILCOAT**, Richard A., A Revolução na educação Militar, Military Review, Edição Brasileira, 3º Quadrimestre 2000
- ◆ **CUNHA**, Juraz Aparecido de Paula, A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 1997
- ◆ **DOUGHTY**, Robert A., Reavaliando o processo de formulação de Doutrina de Operações Combinadas, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 1993
- ◆ **GLENN**, Russell W., Doutrina Militar: Não mais de Princípios de Guerra, Military Review, Edição Brasileira, 4º Quadrimestre 2000
- ◆ **GONZALEZ**, José António Garcia, Uma visão Conjunta do Ejército de Tierra, Ejército de Tierra Español, nº 709, Março de 2000
- ◆ **GONZÁLEZ**, José L. Serrano, Las CJTF,s como instrumento para gestión de crisis, Ejército de Tierra Español, nº 711, Maio de 2000
- ◆ **KIRKLAND**, Faris R., doutrina de Liderança, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 1999

- ◆ **MATEUS**, Frutuoso Pires, Desenvolvimento Cognitivo, Científico, Cultural e Ético da Personalidade, Revista Militar, nº 6/7 Junho/Julho, Lisboa, 1998
- ◆ **MERINO**, Javier Abajo, La acción Conjunta: El Camino, Perspectivas de futuro, Ejército de Tierra Español, nº 709, Março de 2000
- ◆ **NICKELS**, Marvin L., Escola de Estado-Maior das Armas e Serviços combinados do Exército dos EUA, Military Review, Edição Brasileira, 3º Quadrimestre 2000
- ◆ **PALMA**, António Alberto da, Curso de Estado-Maior na Escola Superior de Guerra de França, in Boletim, nº 26, IAEM, Novembro de 1991
- ◆ **PETERS**, Ralph, O Exército do Futuro, Military Review, Edição Brasileira, Jan-Fev 1988
- ◆ **PILA**, Jesús Rafael Argumosa, Lo conjunto como Liave del Futuro, Ejército de Tierra Español, nº 709, Março de 2000
- ◆ **RIBEIRO**, António Silva, As CJTF na gestão de Crises, Revista da Armada, nº276, Maio de 1995
- ◆ **ROQUE**, João José Simões, Curso de Estado-Maior dos EUA, in Boletim, nº 26, IAEM, Novembro de 1991
- ◆ **RUNALS**, Stephen E., Níveis de Guerra: Uma nova abordagem, Military Review, Edição Brasileira, Jan-Fev 1988
- ◆ **SOUSA**, José Inácio de, O Ensino da Tática no IAEM no passado, no presente e no futuro, in Boletim, nº 26, IAEM, Novembro de 1991
- ◆ **STEELE**, Dennis, TRADOC: O Adestramento do Futuro, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 1999
- ◆ **STINER**, Carl W., O emprego estratégico de Forças de Operações Especiais, Military Review, Edição Brasileira, 2º Quadrimestre 1993

- ◆ **STURARI**, José de Abreu, Arte Operacional. Decisões de conduta, Military Review, Edição Brasileira, 4º Quadrimestre 2000
- ◆ **SULLIVAN**, Gordon R., Nível Operacional da Guerra: Aprendendo a Decidir, Military Review, Edição Brasileira, Jan-Fev 1988
- ◆ **TARECO**, José R., CJTF - Forças Conjuntas e Combinadas, na teoria e na prática, Mais Alto, nº 311, Fev/Março de 1998
- ◆ **WILEY**, Curso de Comando e Estado-Maior para Oficiais: O que há de novo ?, Military Review, Edição Brasileira, 3º Quadrimestre 2000
- ◆ **WOOD**, John R., A Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA. Uma visão geral, Military Review, Edição Brasileira, 3º Quadrimestre 2000

### **LEGISLAÇÃO; DOCUMENTOS MILITARES E OUTRAS FONTES**

- Allied Joint Operations Doctrine AJP -01 (A)
- Allied Joint Operations AJP -3
- Bi - MNC DIRECTIVE FOR NATO DOCTRINE FOR PEACE SUPPORT OPERATIONS e - 16Out 1998
- Conceito Estratégico de Defesa Nacional, aprovado em 1994
- Conceito Estratégico Militar, confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional em 08Jan98 (RESERVADO)
- Curso "The Joint Services Command and Staff College", das Forças Armadas Inglesas
- Curso Complementar Naval de Guerra, ISNG, 1998
- Curso Experimental de Chefia em Estados - Maiores, IAEFA, 1999
- Directiva nº 01/CMDINSTREX/2000, Comando da Instrução, 2000

- **FILIPE**, Paulo José Malaca da Cunha, Relatório do Curso Superior de Estado-Maior Inter - Ramos ( ISSMI), das Forças Armadas Italianas
- Lei 29/82, de 11 de Dezembro, Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
- Manual do Oficial do Estado-Maior Conjunto PEMGFA/OPS 100 - EMGFA
- MC Directive for the Military Implementation of the Aliance's CJTF Concept, (MC 389), 16 Jan 1997, North Atantic Military Commitee, OTAN Hedquarters, Boulevard Leopold III - B - 1110 Brouxeles. (OTAN CONFIDENCIAL)
- MC Directive for the Military Implementation of the Aliance's Strategy, Final Decision on MC 400/1, North Atlantic Military Commitee, 14Jan96, OTAN Hedquarters, Boulevard Leopold III - B - 1110 Brouxeles. (OTAN CONFIDENCIAL)
- ME - 20 - 76 - 04, Operações de Apoio à Paz, IAEM, Jan 96
- NC 20 - 77 - 01, Arte Operacional; Operações Conjuntas e Combinadas
- Novo Conceito Estratégico da OTAN, Abril de 1999
- **PEREIRA**, Isidro de Moraes, Relatório do Curso de Comando e Estado-Maior das Forças Armadas Alemãs, Repartição de Ensino, Comando da Instrução, 1997
- **REBELO**, Rui Manuel Sequeira, Relatório do Curso "Command and General Staff Officer Couse", no U.S. Army Command and General Staff College, EUA
- Report on Military Implementation of the Aliance's CJTF Concept - IMSM - 646 - 98, 9 September 1998

#### **FONTES INTERNET**

<http://www.cgsc.army.mil>

<http://www.jscsc.org.uk>

<http://www.un.org/Depts/dpko/training/type2.htm>

## **ANEXO A - CONCEITO CJTF**

### **1. Introdução**

Com o fim da URSS transformou-se radicalmente uma conjuntura estável de 4 décadas, consubstanciada, num sistema bipolar onde, o comportamento dos principais actores era possível. Em consequência daquele facto a OTAN, depois de uma fase inicial espectante em que procurou adaptar-se a um novo ambiente internacional, lidera agora um conjunto de processos político-estratégicos, que parecem ter em vista evitar o desenvolvimento de riscos adicionais na Europa. Na cimeira de Chefes de Estado em Bruxelas em Janeiro de 1994 foi estabelecido o conceito de CJTF. Este conceito vem proporcionar uma mais eficiente e flexível condução das missões da Aliança, incluindo operações de manutenção de paz.

O NAC dirigiu o desenvolvimento deste conceito com o aconselhamento das autoridades militares da OTAN por forma a:

- Providenciar flexibilidade e eficiência que significa, habilitar a Aliança a gerar forças com pré aviso, providenciando rápida projecção de forças tarefas, multinacionais e multi-serviços com capacidade de comando e controlo.
- Facilitar operações de contingência com o acordo das nações exteriores à Aliança em situações não relacionadas com a defesa colectiva.
- Reflectir o emergir da segurança europeia e identidade de defesa, incluindo através da preparação de capacidades militares separáveis mas não separadas para a UEO.

O relatório do grupo provisório de coordenação e orientação política (PO (96) 63, 7Mai96), foi aprovado pelo Conselho em reunião de 15Mai96 (C-N (96) 44, 21Mai96) e para isto providenciou o grupo político – militar para o conceito CJTF para futuro desenvolvimento e implementação do conceito. O aconselhamento dos MC's foi tomado em conta (MCM – 043 – 96, 9Mai96). Para posterior orientação em relação a aspectos

específicos CJTF, estão também contidos no MC 400/1, de 14Jun96, o qual foi aprovado pelo Conselho e ratificado pelos Ministros da Defesa e dos Negócios Estrangeiros. A seguir à reunião dos Ministros de Berlim e Bruxelas de Jun96. O MC definiu o trabalho a fazer, entre aliados, para preparar recomendações para a reunião de implementação do conceito CJTF. Em resposta a este pedido, e de acordo com as tarefas do Comité Militar (MC), este aprovou o MC 389 em 21Nov96, que é a directiva do MC para implementação do conceito CJTF, sendo aprovado pelo NAC em Dez96.

## **2. Conceito CJTF**

O conceito OTAN das Forças Operacionais Conjuntas e Combinadas (CJTF), prevê a existência de forças operacionais multinacionais e inter-ramos adaptadas para operações específicas, como operações para a prevenção de conflitos, gestão de crises e humanitárias mas também de defesa colectiva. Este conceito tem na sua origem a necessidade que a OTAN sentiu em desenvolver capacidade de projecção, flexibilidade e mobilidade tendo em vista a acção em cenários prováveis.

Assim, a CJTF é definida como uma força tarefa, multinacional (combinada) e multi-serviço (conjunta) organizada e formada para operações de contingência que requeiram comando e controlo multinacional e multi-serviços por QG CJTF.

A intenção do conceito CJTF é criar a capacidade para a OTAN actuar em operações “out of area”; proporcionar uma estrutura de comando e controlo para operações conjuntas com países não OTAN; estabelecer uma estrutura para que os meios OTAN possam ser utilizados pela UEO.

Pretende-se que estas forças possam ser formadas rapidamente e empregues em missões de contingência específicas de curta/media duração, após o que são desmanteladas. Para isto são necessárias forças altamente treinadas, complementadas por

procedimentos standardizados ao nível da formação das forças, equipamento, logística e língua comum a consolidar através de exercícios regulares.

O conceito CJTF, deverá proporcionar aperfeiçoada flexibilidade operacional para responder às novas necessidades de todas as missões da Aliança, incluindo pedidos pela UEO de QG CJTF ou componentes de QG decididos pelo NAC.

Missões CJTF – A missão primária de CJTF é conduzir operações OTAN de contingência não Artº 5, incluindo aquelas de acordo com as resoluções do Conselho de Segurança, ou mandato da OSCE. No entanto, o possível emprego de CJTF para missões Artº 5 da Aliança, dentro da extensão destes parâmetros, não estão excluídos, e devem ser assumidos para implementação e planeamento. CJTFs devem, por este motivo, ser adaptáveis a uma diversidade de cenários, envolvendo até escalão Corpo de Exército da componente terrestre, e/ou escalão equivalente da componente marítima (Ex: OTAN EXPANDED TASK FORCE) e/ou escalão equivalente a componente aérea.

As missões CJTF podem incluir também operações de contingência da UEO.

Capacidades CJTF – Especificado no MC 400/1, CJTF deve ter em consideração capacidades funcionais, baseadas regionalmente na parte integral das estruturas a Aliança. CJTF's devem ser capazes de se projectarem rapidamente e eficientemente, e serem sustentáveis dentro e além da área de responsabilidade (AOR) OTAN, para todo o espectro das operações de apoio à Paz (PSO), e também para missões de defesa colectiva dentro do escalão CJTF e consequentes parâmetros de capacidades.

Requisitos para defesa colectiva – Quando criadas as CJTF para operações não Artº 5, os requisitos para defesa colectiva da unidade mantêm a sua prioridade. O QG CJTF pode ser projectado, no entanto, aqueles QGs OTAN a partir do qual os elementos do QG CJTF são projectados, terão temporariamente reduzidas capacidades Artº 5 durante o período das operações CJTF. Como salvaguarda contra ameaças imprevisíveis com pré

---

aviso curto, uma residual capacidade Artº 5º deve ser retida nos QGs da Aliança a seguir à projecção do QG CJTF. Esta temporária redução das capacidades dentro do Artº 5 serão considerados todos os meios da Aliança, caso a caso, tendo como suporte o NAC, baseado em avisos NMA. Este aviso dependerá da situação estratégica actual, tempos de aviso, capacidades de reforço, e a natureza da crise para o qual QG CJTF foi projectado, incluindo o risco de um agravamento.

Há três possibilidades de empregar a CJTF:

- CJTF apenas com participação OTAN. Neste caso envolveria forças até ao máximo de 18 países (como é sabido a Islândia não tem forças armadas) e permitiria a alguns membros não participarem numa dada operação.
- CJTF com a OTAN mais Parceria para a Paz (PfP). Neste caso alguns membros da PfP juntar-se-ão à OTAN, tirando partido dos objectivos do programa, reforçando a sua capacidade para operar com a OTAN.
- CJTF liderada pela UEO. Neste caso, os membros efectivos da UEO e os associados utilizarão meios da OTAN.

A OTAN deve estar apta a projectar os QG CJTF de terra e mar. Em princípio, pelo menos dois dos QG CJTF têm de estar aptos para operações de elevado escalão dentro do planeamento da Aliança. Esta capacidade deve ser complementada com a potencialidade de estabelecer um numero de QG CJTF de baixo escalão de terra e mar, aptos a comandar forças de Brigada ou Divisão ou forças equiparadas da Marinha e Força Aérea. O numero exacto dependerá dos requisitos operacionais e das implicações nos recursos disponíveis. Os SC devem analisar os requisitos operacionais para projectar simultaneamente QG CJTF de variados tamanhos e estrutura, e levantar as necessidades nas implicações em recursos para apoiar operações CJTF, tendo em atenção que os meios devem estar

disponíveis colectivamente e de todos os membros da Aliança através de acordos de cooperação e de coordenação.

Este trabalho deve ser feito de acordo com as contingências formuladas pelas resoluções do CS das Nações Unidas ou os mandatos da OSCE, Artº 5 – contingências de conflito, bem como os perfis demonstrativos providenciados pela UEO. Deve daqui resultar, pessoal, forças, capacidade, requisitos e limitações, que serão submetidos para aprovação ao MC que integrará no processo de planeamento defensivo.

As CJTF de terra terão de ser sustentadas em áreas sem infra-estruturas da Aliança ou nação hospedeira por períodos até dois anos. De acordo com a fita do tempo, os SC devem examinar os requisitos associados para a rotação individual de Oficiais de EM e a sua substituição atempada durante os intervalos e períodos de sobreposição.

O grau de prontidão dos destacamentos avançados (no mínimo o núcleo) é de 7 dias desde a ACTORD estando os restantes elementos disponíveis até 15 dias. Para cumprir este requisito, mantendo a flexibilidade na selecção do núcleo, todos os elementos pertencentes a este núcleo devem estar com grau de prontidão nos QG pré-designados até 7 dias. Estes requisitos devem ser coordenados pelos MNC com os meios de apoio (sustentação). Deve ser implementado um sistema de grau de prontidão gradual por forma a otimizar o melhor uso dos recursos.

### **3. Implementação do conceito CJTF**

Para reduzir custos e evitar criar estruturas adicionais determinados comandos OTAN organizarão núcleos, através de duplo chapéu para as CJTF. Este núcleo expandir-se-á através de módulos, em função de cada operação em concreto, a partir do pessoal e do equipamento de um determinado QG. Adicionalmente é admitida a possibilidade de

participação de forças de países não OTAN, os quais nomearão Oficiais de ligação para os QG e preencheram mesmo determinados lugares da estrutura desses QG.

O trabalho de concepção da Aliança sobre as CJTF centrou-se largamente nos QG necessários para o comando e controlo das forças operacionais conjuntas multinacionais. A opção escolhida pela Aliança foi a de criar QG's multinacionais, inter-ramos, flexíveis e destacáveis, usando uma abordagem de construção por blocos. A construção de um QG CJTF teria lugar seleccionando um núcleo (um elemento permanente de EM, em torno do qual poderá ser rapidamente constituído um QG completo) do QG de origem (um dos QG permanentes da OTAN) e aumentado com módulos (recursos fornecidos por outras origens OTAN ou nacionais) e pessoal. O aumento modular e de pessoal será feito em primeiro lugar a partir da estrutura militar da Aliança só recorrendo aos países depois.

Juntamente com as suas muitas necessidades de apoio geral e de material, este recentemente formado QG CJTF fica à disposição do Cmt da CJTF com o seu elemento de comando e controlo adaptado à missão. O conceito também abrange as opções de empregar um QG CJTF da OTAN para operações da UEO e da possível participação de países parceiros e de outros não membros não OTAN, envolvendo uma abordagem multinacional muito mais alargada.

Foi este tipo de estrutura militar adaptada pela OTAN nas operações IFOR/SFOR na Bosnia, que constituíram uma valiosa experiência para o desenvolvimento do conceito CJTF.

Quartel General CJTF – É um quartel general de projecção, multinacional e multi-serviços, da aliança de tamanho variável, formado para comando e controlo de CJTF's, em operações de contingência, incluindo operações de apoio à paz (PSO).

Quartel General Origem/Pré-Designado – É um QG OTAN multinacional, multi-serviço, pré-designado, que contém o núcleo do QG CJTF.

Módulo de aumento do QG CJTF – São elementos adicionais de Estado-Maior providenciados pela OTAN ou por outro QG multinacional, ou pelas nações, ou formado por elementos individuais de Estado-Maior de outras fontes, que adicionados ao núcleo formam o QG CJTF.

Módulo de apoio do QG CJTF – É uma organização especializada de apoio providenciada pela OTAN ou outro QG multinacional, ou pelas nações, para formar o elemento de apoio (ex: transporte, alimentação) para o QG CJTF.

Estrutura e composição do QG CJTF – O QG CJTF inclui o núcleo de Estado-Maior, aumentando de maneira apropriada para a missão, de todos os meios da Aliança, utilizando a aproximação modular, por forma a providenciar flexibilidade enquanto minimiza o impacto das capacidades existentes no QG. Os requisitos de aumento serão identificados baseados num modelo de QG CJTF, a ser desenvolvido pelos SC's. Unindo o núcleo contido no QG CJTF de origem/pré-designado com a necessidade previamente identificada de aumento por outro QG OTAN, com o propósito de permitir que o QG CJTF seja rotinado, exercitado e treinado. A actuação para uma operação de contingência, as necessidades de aumento previstas serão ajustadas, baseadas nos requisitos da missão.

QG de origem/ pré-designado – Baseado nos factores tal como tamanho e flexibilidade da estrutura, serão designados pelo Comité Militar (MC), tendo em conta o aconselhamento dos Comandos estratégicos (SC).

Núcleo do QG CJTF - É um grupo mínimo, permanente, de elementos de Estado-Maior que serve de núcleo do QG CJTF e formado em geral por pessoal com dupla função, localizado no QG de origem/pré-designado. Enquanto definido como um grupo mínimo de Estado-Maior permanente, o núcleo deverá ser de tamanho suficiente para providenciar imediata capacidade de Estado-Maior, assegurando de início uma efectiva

operacionalidade de QG CJTF. O núcleo deverá conter as principais funções de Estado-Maior e os elementos chave do grupo de comando. As principais funções de Estado-Maior são pessoal, Informações, operações, logística, planos, Sistema de comunicações e Informações e Cooperação Civil Militar. Os elementos chave do grupo de comando inclui área judicial, oficial de informação pública, finanças, operações psicológicas e assuntos internacionais/conselheiros políticos. O objectivo deste núcleo, tamanho e composição será especificado pelos SC's e validado pela experiência e exercícios e aprovado pelo MC.

Núcleo chave de Estado Maior – Em geral o Estado-Maior do núcleo é pessoal com dupla função no QG origem. No interior do núcleo, para cada elemento funcional são identificados como Estado-Maior chave do núcleo, estes membros serão os auxiliares directos do Chefe de Estado-Maior (ACOS). O seu papel é de garantir coesão do núcleo e elevar as possibilidades do núcleo por forma a rapidamente empreender missões atribuídas. Como expedidas no PO (96) 63, dentro de cada QG de origem/pré-designado, poderá ser designado um ACOS dedicado para operações CJTF.

Aumento do QG CJTF – Um tarefa antecipada na fase de planeamento da operação CJTF, poderá determinar os requisitos totais do EM do QG CJTF, identificando qual o aumento necessário. Pode aparecer em forma de oficiais individuais de EM ou grupos formados de pessoal representando uma especifica função de EM (módulo de aumento). Exemplo disto poderá ser o aumento de, uma célula de planeamento móvel, uma equipe CIMIC, uma equipe de análise de informações, ou outra capacidade especializada requerida pelo QG. Tal aumento deverá ser identificado antecipadamente, o mais cedo possível, baseado no módulo para um QG CJTF completo, e exercitado e treinado com os requisitos do núcleo. O aumento pode ser conseguido de outro QG OTAN, o QG de

origem/pré.designado, tendo em conta os requisitos para capacidades residuais do Artº 5, e QG nacionais de membros da Aliança.

Apoio QG CJTF – A estrutura de apoio requeridas para o funcionamento de um QG CJTF pode em parte ser fornecido pelo QG de origem, com o restante vindo de outros QG e nações, em configuração de módulos de apoio. Esses podem ser unidades autónomas que proporcionam capacidades de apoio específicas tal como transportes, médico, purificação da água, lavandaria, construção, etc.

Componente de comando de QG e QG das Forças de Reacção Rápida – A componente de comando do QG e/ou QG das FRR, não possuem núcleos de QG CJTF, poderá ser usado, caso a caso como base, para aumento dos núcleos do QG de origem com todo ou parte do seu EM para formar um QG CJTF. O núcleo do QG CJTF poderá projectar-se e tornar-se o núcleo do EM, o qual todo ou parte da Força de Reacção Rápida ou da componente de comando do QG, e posterior aumento necessário, poderá ser adicionado para formar o QG CJTF.

Integração de Estados Maiores de países não OTAN – O envolvimento de pessoal pertencente a nações não aliadas, em QG CJTF deve estar previsto, caso a caso, de acordo com um planeamento e conduta específico para cada operação ou exercício CJTF, ficando dependente do contributo das forças de cada nação. O conceito CJTF, quando implementado, deverá facilitar desde o início a incorporação de representações nos EM das forças e outras contribuições dos países não OTAN para o planeamento e activação, incluindo os QG CJTF, para exercícios e operações actuais, decididas pelo NAC. Os módulos de apoio dos QG poderão, em complementaridade, ser providenciados por países não OTAN. Cooperação e ligação com os países não OTAN deverá ser feito, em principio em todas as fases do planeamento do Grupo de Coordenação e Planeamento AD-HOC. No nível operacional, a coordenação deve ser feita entre todos os centros de

coordenação (comparáveis aos centros de coordenação IFOR (ICC)), determinados pelos SC em QG com acordos estabelecidos.

Seleção dos QG CJTF para as operações – Logo que uma missão CJTF esteja identificada, os SC devem recomendar ao NAC/MC um dos QG pré-designados, para providenciar um núcleo de EM do QG e o processo de aumento requerido. Deve-se ter em atenção as possibilidades destes núcleos, os requisitos para o aumento, a experiência regional e outras considerações. Em princípio, o QG CJTF deve ser montado e sustentado usando todo o espectro de infra-estruturas disponíveis do Comando da Aliança.

Qualquer QG CJTF constituído deve assegurar os seguintes princípios:

- **Unidade de Esforços** – Necessário para ser eficiente e eficaz;
- **Comando Centralizado** – Vital para controlar e coordenar os esforços das forças podendo ser alcançado por uma comunicação clara da intenção do comandante acima e abaixo da CJTF;
- **Execução Descentralizada** – Essencial porque nenhum comandante pode controlar com detalhe a acção de um grande número de unidades ou indivíduos;
- **Doutrina Comum** – Necessário para a compreensão e confiança mutua entre comandantes e subordinados;
- **Interoperabilidade** – Essencial para alcançar uma capacidade conjunta e combinada;
- **Outros Factores:**
  - ◆ Missões e tarefas atribuídas à CJTF;
  - ◆ A natureza da operação;
  - ◆ Os tipos de forças disponíveis (ou a disponibilizar);

- ◆ Composição, localização e infra-estruturas do QG da CJTF, que podem impor limitações ao trabalho do EM;
- ◆ Ameaça potencial;
- ◆ Tempo disponível;
- ◆ O conceito de operação do comandante;
- ◆ A situação política;
- ◆ O interesse dos média/opinião pública

O conceito CJTF será implementado com uma aproximação evolutiva. Este processo consiste em três fases:

- Fase 1 – Estabelecimento inicial - O estabelecimento inicial dos QG origem/pré-designado permitiram aos SC iniciarem as experiências e exercícios do QG CJTF, e também criar o suporte de uma capacidade inicial da Aliança para projectar em pequeno e grande escalão, QG CJTF baseados em terra e no mar.

- Experiências e exercícios permitirão aos SC fazer uma mais detalhada avaliação das especificações, tamanho e estrutura do núcleo do QG CJTF. Também permitirão a estes fazer posterior avaliação e recomendações. Áreas que podem ser examinadas incluem o numero máximo possível de núcleos e os QG conjunto no qual serão estabelecidos os núcleos. Por exemplo o núcleo poderia ser estabelecido, em princípio, a todos os níveis na futura estrutura de comando, ou podem ser restritas a só um nível. Factores que deverão ter em consideração devem incluir, entre aliados, potenciais requerimentos operacionais, e recursos e implicações no treino.
- Para a existência de um QG capaz, a selecção inicial de um QG de origem, foi efectuada por núcleo do QG CJTF baseado no mar e na terra. Foi acordado para inicial designação de comandos Regionais COMSTRIKFLTLANT, CINCNORTH e

CINCSOUTH, como QG de origem para o núcleo de QG CJTF, sem prejuízo de nomeações de outro QG OTAN (PO (96) 155, 2out96).

- Experiências e exercícios permitirão aos SC verificar a capacidade de estabelecer uma flexível projecção integrada ou separada, uma estrutura logística, e comando e controlo.
- Concorrentemente, os SC devem ter trabalho inicial completo em doutrina QG CJTF e o guia de planeamento funcional CJTF, o que requer posterior validação e refinamento durante as experiências e exercícios.
- Os SC foram indigitados para iniciar a implementação do conceito CJTF em apoio destes QG origem com base nesta directiva. Experiências/exercícios serão conduzidas por QG designados para posterior desenvolvimento do conceito CJTF.

- Fase – 2 – Avaliação das capacidades - Tendo em conta a avaliação e propostas dos SC, o CM aconselha o Conselho, das capacidades da Aliança para projecção da QG CJTF de pequeno e grande escalão baseados em mar ou em terra, e a necessidade de nomear núcleo adicional CJTF nos QG de origem. Esta informação será baseada na directiva PO (96) 63, entre aliados, requisitos militares da Aliança, recomendações, decisões do Conselho sobre estruturas de comando alternativas de avaliação continua operacional, implicações de prontidão, recursos e lições apreendidas das experiências e exercícios.

- Fase 3 – Implementação completa do conceito CJTF – Adaptar as capacidades CJTF para a nova estrutura de Comando e Controlo da Aliança, quando implementada.

A gradual criação no espaço da Aliança das capacidades CJTF para operações lideradas pela OTAN, implica de facto a criação de capacidades CJTF para operações lideradas pela UEO. As capacidades CJTF serão expandidas gradualmente, os SC desenvolvem e adaptam as necessidades requeridas para o treino e exercício de CJTF, integrando estas no exercício de planeamento OTAN.

#### **4. Operações CJTF lideradas pela UEO**

Generalidades:

Em circunstâncias em que a OTAN decida não actuar, a UEO baseado no conselho OTAN - UEO, pode requerer a montagem de um QG CJTF para uma operação liderada por ela. Será o NAC a decidir e autorizar a montagem, utilização e transferência de responsabilidade de meios da OTAN para a UEO.

Consulta:

Durante a preparação e condução de uma operação liderada pela UEO, deverá haver uma ligação consultiva entre o NAC e a UEO.

Preparação e planeamento permanente em tempo de paz:

De acordo com o PO (96) 169, durante o tempo de paz, o planeamento e a preparação de forças para operações lideradas pela UEO, incluindo exercícios, serão levados a cabo pelos EM dos SC, incluindo o CJPS, em coordenação com a UEO.

Acções a desenvolver pela UEO:

Face à emergência de uma crise a UEO deverá:

- ❖ Estabelecer pontos de contacto e uma ligação estreita com o NMA.
- ❖ Definir o tipo e a dimensão da operação para o qual o apoio pode ser pedido.
- ❖ Clarificar a finalidade, objectivos, períodos de tempo para a operação liderada pela UEO, incluindo a participação de todos os países aliados europeus que venham a participar.
- ❖ Apresentar os planos de contingência para a consulta dos NMA.

Opções para os pedidos da UEO

A UEO deverá estar capacitada para usar procedimentos da OTAN, tal como se fossem empregues pelas forças OTAN. Estes poderão ser: QG CJTF (pessoal e

equipamento), CJTF da OTAN, outras capacidades da OTAN e combinações dos acima descritos.

Comando e Controlo:

- A cadeia de comando deverá ser:
  - Conselho da UEO
  - Comandante da operação
  - Comandante da força.
- A UEO pode esperar da OTAN:
  - O QG do comandante da operação e do comandante da força
  - O QG do comandante da operação ou do comandante da força.
  - Apenas bens e capacidades.
- Caso a OTAN forneça um QG CJTF com o comandante da força, à UEO, o SC apropriado funcionará como um comando de apoio ao comandante do QG CJTF. A permanência do pessoal nos QG CJTF, ficará à descrição das nações que definirão se permanecem ou não no QG.

Responsabilidade do SC para uma operação liderada pela UEO:

Examinar o envolvimento da UEO e as implicações desse envolvimento de acordo com os pedidos de apoio.

Planear e coordenar o treino e exercícios no que respeita ao envolvimento CJTF.

Manter actualizada uma lista dos QG que respondem à UEO, tal como bens e capacidades à disposição da UEO.

Monitorar a participação de observadores da UEO no exercício OTAN envolvendo QG CJTF.

Examinar o papel do SC e o seu envolvimento no levantamento da força e na cadeia de comando.

Considerar as possibilidades e modalidades de operação em que serão empregues os QG CJTF e as próprias forças envolvidas.

Considerar as interdependências entre o QG CJTF e o QG do comando operacional da UEO.

Aconselhar, conforme pedidos da UEO, no desenrolar das operações lideradas pela UEO.

No caso da emergência de uma crise, ligar-se com a UEO de acordo com o MC, e coordenar com o IMS para:

- Identificar em cooperação com a UEO, QG que possam responder a pedidos da UEO, que não estão ainda activados.
- Aconselhar a UEO e os MC, a pedido, na identificação e combinação mais apropriada de QG CJTF e forças empenhadas, e quais os meios OTAN a poderem vir a ser empenhados.
- Apoiar e cooperar com a UEO (a nível do seu comando estratégico) na elaboração do Plano de Operações e aconselhar o MC no que toca ao Plano de Operações da UEO.
- Examinar, em colaboração com a UEO, a possibilidade de uma representação proporcional de forças da UEO, no que toca ao levantamento do QG CJTF, pelo menos até este estar perfeitamente levantado e implementado.
- Aconselhar o MC no que toca ao comando e controlo e implicações da cadeia de comando para uma operação liderada pela UEO.
- Aconselhar sobre as propostas da UEO sobre a operação da força combinada.

São as CJTF que permitem a ponte entre a OTAN e a IESD, viabilizando a possibilidade de a UEO dirigir estrategicamente uma operação utilizando meios da OTAN.

No verão de 1995, com os europeus desgastados na Bósnia e o CJTF ainda indefinido, há uma proposta do SACLANT (Supreme Allied Command Atlantic) para reformar as estruturas de comando da OTAN, com base em responsabilidades funcionais e novos Sub-Comandos para coordenar operações regionais.

No SHAPE os representantes americanos mantinham serias reservas sobre o comando e controlo em caso de operação CJTF e insistiam na eventualidade de uma possível evolução para uma operação de artº 5, deixando a impressão de veto em qualquer operação europeia em que os americanos não participassem.

No início de 1996 quando a OTAN se encontrava na Bósnia o Comité Militar acordou seis princípios a serem respeitados pela CJTF:

- Preservar a estrutura militar integrada;
- Fornecer forças separáveis mas não separadas viabilizando a IESD;
- Manter uma única estrutura de comando para missões artº 5 e não artº 5;
- Manter a responsabilidade de direcção estratégica do NAC (NORTH ATLANTIC COUNCIL) em relação às autoridades da OTAN;
- Evitar participações ad-hoc na estrutura OTAN;
- Preservar a capacidade dos principais comandos efectuarem os planos de contingência em tempo oportuno.

Vários factores contribuíram para a resolução das disputas sobre as CJTF no meeting de Berlim em Junho de 96 com a participação dos MNE, em que é aprovado o desenvolvimento da IESD dentro da OTAN. Assim, a OTAN estabelecia três princípios a ter em conta na sua adaptação: manter a sua tradicional missão de defesa colectiva e adoptar procedimentos flexíveis visando novas responsabilidades no novo ambiente; preservar a ligação transatlântica e desenvolver a IESD no seio da OTAN.

No comunicado à citada reunião é sublinhada a necessidade de executar operações com base numa estrutura de comando integrada, substituindo arranjos AD-HOC, através de núcleos CJTF permanentemente localizados em determinados QG.

Em meados de 96 quando a OTAN planeava a fase pós IFOR na Bosnia. Em teoria, os EUA desejavam e poderiam abandonar a Bosnia, deixando aos europeus a possibilidade de implementar a IESD sob um comando OTAN via CJTF. Esta possibilidade foi muito popular entre os responsáveis militares americanos, mas os diplomatas europeus não resistirão à pressão vinda dos governos no sentido de não assumirem a responsabilidade. Este debate continuou em 97 tendo os EUA sido incapazes de deixar aos aliados europeus a gestão dos seus próprios assuntos de segurança, e o presidente Clinton decidiu a prolongar a presença americana na Bosnia indefinidamente.

## **5. CONCLUSÕES**

As CJTF foram escolhidas na cimeira da OTAN em Bruxelas como o caminho a seguir para adaptar a OTAN à conjuntura internacional do pós guerra fria e facilitar um papel mais activo e coeso dos Europeus na Aliança. Sendo a solução encontrada e propostas pelos Norte Americanos, comprometendo todos os países da área euro-atlantica numa rede estreita de cooperação militar, incluindo os países neutros.

O conceito permite extrair as seguintes considerações:

- Manter a capacidade de defesa colectiva (artº5), ao mesmo tempo que permite desenvolver as capacidades tendo em conta as novas circunstancias, ou seja, forças mais móveis e flexíveis visando maior capacidade de projecção;
- Confirma a ambição da OTAN para actuar em operações de manutenção da paz que, no passado recente, alguns parceiros europeus visualizaram uma exclusividade da UEO no caso da Europa,

- Tornar credível a defesa dos novos membros através da capacidade de projecção, dado que não há a intenção de estacionar forças nesses países;
- Desenvolver a IESD dentro da aliança sob a direcção política e estratégica da UEO, segundo o principio das forças separáveis mas não separadas,
- O conceito está em consonância com as actuais orientações de reduzir encargos com a defesa, por razões decorrentes de constrangimentos orçamentais na maior parte dos países europeus. As consequências de redução de forças, em conjugação com menores encargos na área da defesa, têm que ser contrabalançados com maior cooperação multinacional;
- O conceito representa uma solução de compromisso, combinando a perspectiva transatlântica com as ambições de segurança europeias;
- A flexibilidade inerente ao conceito, permite geometrias variáveis em função da vontade dos estados.

Há ainda um longo caminho a percorrer no sentido de ultrapassar problemas linguisticos, diferenças culturais e discrepância de doutrina. A prioridade deve ser para a standardização e interoperabilidade no comando e controlo bem como para a logística.

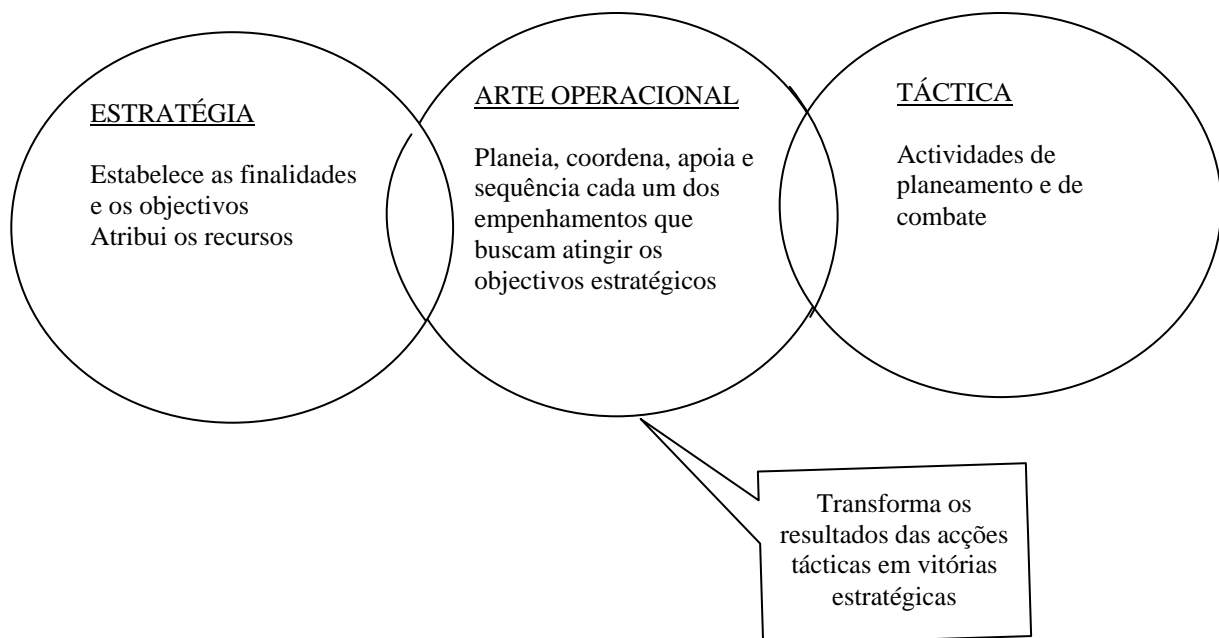
A CJTF parece ser a resposta apropriada para preencher o vazio criado pelo novo ambiente estratégico, sendo importante lembrar que o conceito só será efectivo se as forças da OTAN estiverem treinadas e preparadas com adequada capacidade de projecção, para fornecer segurança e estabilidade na área euro-atlântica.

## Anexo B - NÍVEIS DA GUERRA/NÍVEIS DE COMANDO

### Níveis da Guerra

A guerra pode ser vista a três níveis; nível estratégico, nível operacional e nível tático.

A definição do nível operacional da guerra e o estabelecimento dos limites que determinam quais as unidades que devem actuar nos níveis estratégico, operacional e tático, não é de fácil determinação. Existe a ideia de que a arte operacional é ao mesmo tempo uma actividade e um nível de guerra.



**Estratégia** - Planeia e dirige o curso geral do esforço militar e delinea o curso geral das principais operações e campanhas. A estratégia estabelece as finalidades e os objectivos gerais da guerra e designa objectivos específicos para os diversos Teatros de Operações (TO), incorporando as limitações impostas às operações militares pela política e vinculando as acções militares aos objectivos políticos da guerra, além de envolver a atribuição dos recursos aos comandantes dos TO.

**Arte operacional** - Planeia, coordena e sequênciada os desfechos dos diversos eventos tácticos numa cadeia de acções interligadas que, no contexto de operações e campanhas mais

importantes, permitem, em conjunto, que sejam atingidas as finalidades e os objectivos estabelecidos pela estratégia do TO. Os resultados das acções tácticas, portanto, somente têm algum valor duradouro quando interligados. A arte operacional envolve a identificação do centro de gravidade do inimigo no interior de cada área de operações e define, também, a organização e a subsequente concentração de um poder de combate superior nos pontos vulneráveis ou de decisão, previamente seleccionados, que ataquem, directa ou indirectamente, os centros de gravidade do inimigo, alcançando, dessa forma, um êxito decisivo.

A arte operacional exige, obrigatoriamente, que o comandante operacional decida quando e onde aceitar o combate, utilizando sempre as finalidades e objectivos estratégicos como ponto de referência, para determinar a necessidade de cada empenhamento ou combate. A arte operacional fornece ao comandante de uma unidade táctica os objectivos das suas acções individuais. Por último, a arte operacional envolve o apoio às forças combatentes, antes e após o seu envolvimento, permitindo-lhes atender, com sucesso, às necessidades das operações subsequentes.

**Táctica** - Abrange o planeamento, a preparação e o emprego de forças combatentes durante as diversas acções de preparação, bem como o apoio a estas forças durante o combate.

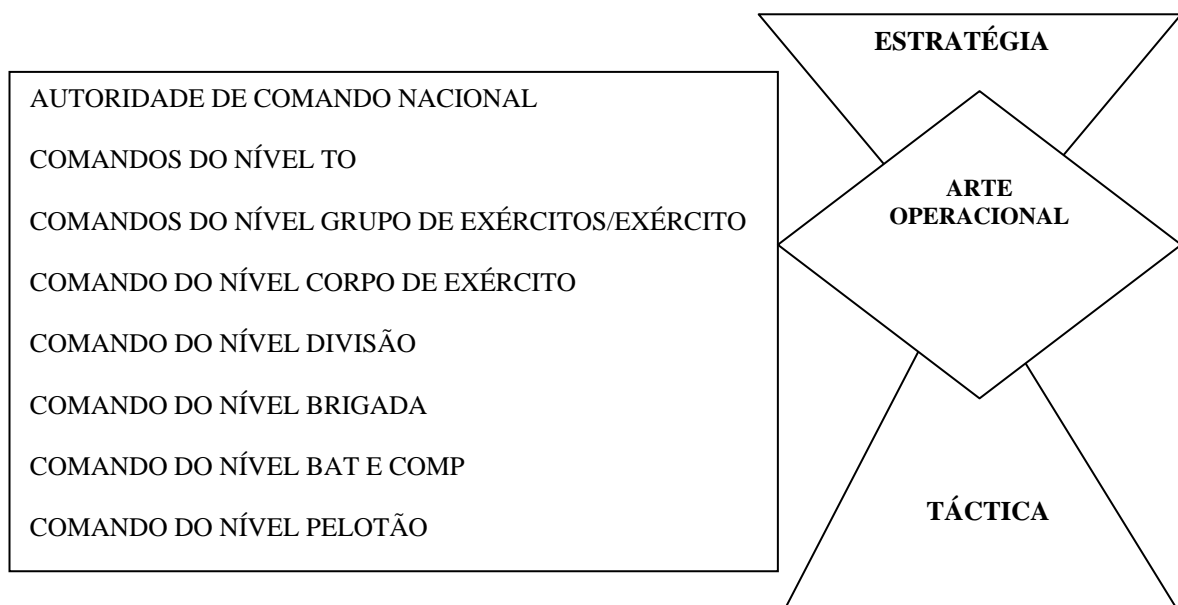
### **Níveis de Comando**

A ênfase que cada nível de comando dedica, de facto, a determinada actividade principal da guerra, depende do papel mais importante que ele desempenha em relação à missão operacional que lhe foi especificamente designado. Em muitos níveis de comando estas actividades sobrepõem-se, particularmente nos mais elevados. Por exemplo uma Divisão que opere independentemente num teatro de operações, com um comando semi-independente

consumirá mais tempo a implementar a estratégia, através da arte operacional, do que se actuasse no mesmo TO, porém sob comando de um QG de Corpo de Exército ou Exército.

A principal vantagem em se considerar a estratégia, a arte operacional e a tática como sendo, principalmente, actividades que actuam verticalmente através de múltiplos níveis de comando, ao invés de tentar associá-las a níveis horizontais da organização militar, é que isto permite uma análise mais eficaz da história Militar. Em vez de tentar relacionar o valor da unidade, ou o nível de comando, com um nível de guerra, o enfoque do estudo muda, agora, para o modo como as acções necessárias a implementar as principais actividades da guerra foram cumpridas em cada nível de comando.

As definições de estratégia, arte operacional e tática, por si sós, pouco acrescentam ao emprego eficaz das forças combatentes no campo de batalha. Elas servem, principalmente, como meios auxiliares que colaboram na formação e no treino da mentalidade do comandante, proporcionando um importante recurso que permite serem analisadas as lições da História Militar, aprendidas e que se encontram sempre, à disposição daqueles que desejam cuidadosamente, estudá-las.



**Anexo C - PLANEAMENTO OPERACIONAL - NATO**

"O planeamento operacional da NATO foi concebido como um sistema de iniciação, desenvolvimento e aprovação de planos destinados a fazer face, com a devida oportunidade, a qualquer contingência. Baseia-se num conjunto estruturado de orientações de planeamento a serem aprovadas, em antecipação, pela autoridade superior. O processo de planeamento operacional (OPP) constitui um elemento fulcral de todo o sistema. A produção de planos operacionais constitui o produto final de todo o sistema de planeamento operacional. Apoia-se em varias categorias de documentos nos quais se incluem as Linhas Orientadoras para o Planeamento Operacional (GOP), as Linhas Orientadoras para o Planeamento Funcional (FPG), as Linhas Orientadoras para o Planeamento Regional (RPG) e as Linhas Orientadoras para o Planeamento Especifico (SPG), bem como doutrinas, conceitos e acordos".

---

**PROCESSO DE PLANEAMENTO OPERACIONAL**

---

O processo de planeamento a nível OTAN desenvolve-se em cinco fases distintas que são:

- **Fase I - Iniciação**

Tem início com a Directiva Iniciadora

- **Fase II - Orientação**

Nesta fase processa-se:

- À análise da Missão
- Restabelecimento da Missão
- Identificação da força
- Briefing de Análise da Missão
- Directiva de Planeamento do Comandante

- **Fase III - Desenvolvimento do Conceito**

O desenvolvimento do conceito processa-se segundo a seguinte sequência:

- Análise de Estado Maior
- Desenvolvimento das Modalidades de Acção
- Briefing da Decisão
- Desenvolvimento do Conceito de Operação
- Identificação das Forças

- **Fase IV - Desenvolvimento do Plano**

Com vista à aprovação do plano desenvolvem-se nesta fase os seguintes passos:

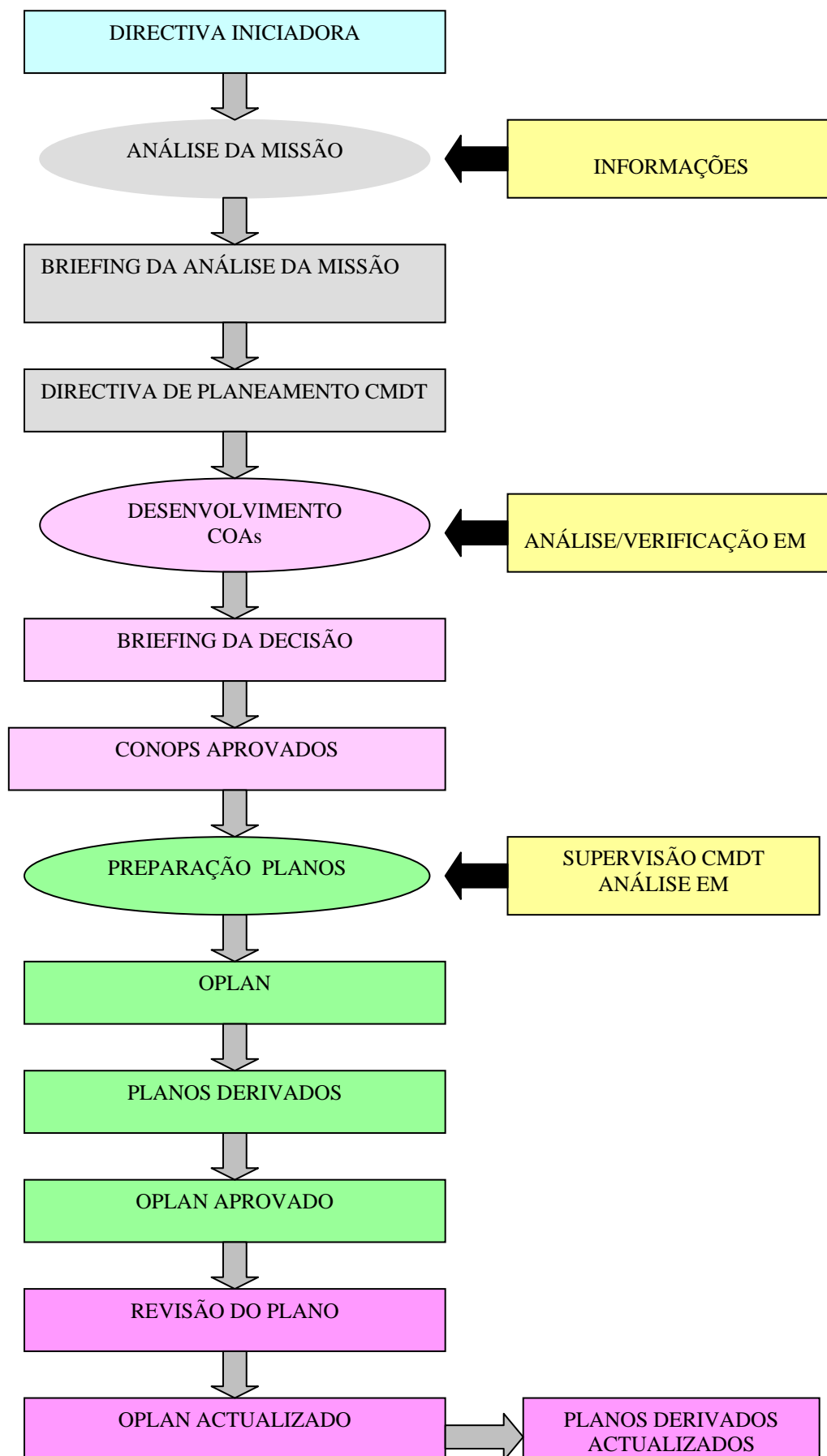
- Desenvolvimento/Coordenação do Plano
- Planeamento de Projecção de forças
- Aprovação do Plano
- Distribuição do Plano

- **Fase V - Revisão do Plano**

Como os planos não são rígidos, têm necessidade de ser revistos em face do desenrolar das operações, por forma a adaptar-se continuamente à evolução dos acontecimentos, desenvolve-se nesta fase:

- Revisão do Plano
- Avaliação do Plano
- Se necessário Briefing de Decisão de Revisão

**SEQUÊNCIA DO PLANEAMENTO OPERACIONAL - NATO**



---

**Anexo D - ENQUADRAMENTO JURÍDICO DA ACTUAÇÃO DAS FORÇAS****ARMADAS**

As Forças Armadas constituem-se como o principal elemento do sistema de defesa Nacional, embora esta não seja da sua exclusiva responsabilidade, A Defesa Nacional é de natureza global, exerce-se a todo o tempo e é interministerial. Às Forças Armadas compete assegurar a defesa militar contra qualquer agressão ou ameaça externa.

**1. Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas**

- a. "O Estado português preconiza a solução dos problemas e conflitos pela via da negociação e da arbitragem, considerando seu dever contribuir para a preservação da paz e da segurança internacionais, nos termos da Constituição". (Artº2 nº1).
- b. "A Defesa Nacional é igualmente exercida no quadro dos compromissos internacionais assumidos pelo país". (Artº3).
- c. "Incumbe às Forças Armadas nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte". (Artº9 nº4).

**2. Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas**

- a. "Além da missão genérica a que se refere o numero anterior, as Forças Armadas podem satisfazer no âmbito militar, os compromissos internacionais assumidos". (Artº2 nº2).
- b. Assumindo o CEMGFA o comando completo das Forças Armadas em tempo de guerra, sob autoridade do Presidente da Republica, o EMGFA, foi reestruturado de forma a compreender as áreas do planeamento e conduta operacional para o que a respectiva lei Orgânica criou o Estado-Maior Coordenador Conjunto e o Centro de Operações das Forças Armadas.

---

**3. Conceito Estratégico de Defesa Nacuional**

- a. "Prossecação de uma política para as Forças armadas que propicie a eficiente execução das missões que lhes são cometidas em termos de paz, de crise ou de eventual conflito armado, e o reforço do seu prestígio enquanto instituição nacional ao serviço do povo e indispensável à afirmação nacional no seio das nações". (parágrafo 3-a)4).
- b. "A prevenção de conflitos externos, pelo reforço da participação nas instituições e organizações internacionais que visam materializar o diálogo, a cooperação e a participação nos esforços colectivos de segurança". (parágrafo 3-a)5).
- c. "O respeito e a observação dos princípios e dos compromissos assumidos no âmbito das organizações internacionais e do sistema colectivo de segurança a que pertencemos e na afirmação de um alinhamento europeu e atlântico". (parágrafo 3-a)6).
- d. "Participar em alianças designadamente a OTAN e a UEO, em moldes consentâneos com os interesses nacionais, tendo em conta o posicionamento geoestratégico nacional". (parágrafo 3-b)1.c).
- e. "Providenciar no sentido de que as Forças Armadas possam actuar, para além do âmbito das missões específicas e fundamentais da defesa militar da República, como instrumento de política externa do Estado". (parágrafo 3-b)3.b).
- f. "Constituir um sistema de forças que, de acordo com os recursos financeiros disponíveis e os objectivos estabelecidos, assegure as capacidades necessárias para designadamente:
- Realizar operações conjuntas de vigilância, controlo e defesa do território nacional, bem como de vigilância e controlo do espaço internacional;
  - Satisfazer os compromissos assumidos por Portugal, no âmbito da OTAN e da UEO, com grau de prontidão acordados;

---

- Colaborar em missões de manutenção ou estabelecimento da paz, integradas em forças multinacionais a constituir no âmbito internacional". (parágrafo 3-b)3.c).

g. "Assegurar que, na concretização do sistema de forças antes referido, se tenha em conta a necessidade de:

Privilegiar as possibilidades de actuação conjunta dos meios disponíveis, sempre que as circunstâncias assim o aconselhem, combinando as capacidades específicas de cada ramo para que, de forma concorrente para os fins em vista, potenciem as suas aptidões próprias". (parágrafo 3-b)3.d).

#### **4. Conceito Estratégico Militar**

a. "A doutrina, a organização, os meios, o treino e o dispositivo das Forças Armadas devem ser orientados tendo em vista a operação conjunta e/ou combinada das forças, condição "sine qua non" para o sucesso das operações (V.3.f). Deste modo, todo o planeamento deve ter especial atenção ao comando e controlo, procedimentos, sustentação e aos requisitos de normalização necessários para os vários sistemas de forças"

b. "As Forças Armadas, na sua vertente de instrumento de política externa do Estado, devem estar aptas a cumprir missões que visem a preservação da paz, segurança e estabilidade internacionais, integradas em forças multinacionais". (V.3.i.)

**Anexo E - ABREVIATURAS**

ACE	Allied Command Europe
AOp	Área de Operações
AOR	Area Responsibility
ACOS	Auxiliar do Chefe de Estado Maior
ACTDOR	Activation Order
CAO	Chief Administrative Officer
CE	Corpo de Exército
CEM	Curso de Estado Maior
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
CFC	Comandante da Força Conjunta
CFE	Convencional Forces in Europe
CIMIC	Civil Military Cooperation
CJTF	Combined Joint Task Force
CJPS	Combined Joint Planning Staff
COC	Centro de Operações Conjunto
COS	Chief Of Staff
CRO	Crisis ResonseOperation
CS	Conselho de Segurança
CSCE	Conferencia para a Segurança e Cooperação na Europa
EM	Estado-Maior
EME	Estado Maior do Exército
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EUROCORPS	European Corps
EUROFOR	European Rapid Operational Force
EUROMARFOR	European Maritime Force
FA	Forças Armadas
FAP	Força Aérea Portugueas
FCRI	Força Conjunta de Reacção Imediata
FCRR	Força Conjunta de Reacção Rápida
FMA	Force Maintenance Area
FND	Forças Nacionais Destacadas

---

FPG	Linhas Orientadoras para o Planeamento Funcional
FRR	Força de Reacção Rápida
GU	Grande Unidade
GOP	SC-MNC Guidelines for Operational Planning
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
ISFA	Instituto Superior da Força Aérea
ISNG	Instituto Superior Naval de Guerra
IESD	Identidade Europeia de Segurança e Defesa
IFOR	Implementation Force
IMS	International Military Staff
IRF	Immediate Reaction Forces
IS	International Staff
JOA	Joint Operations Area
JTF	Joint Task Force
LOBOFA	Lei Organica de Bases das Forças Armadas
MC	Military Committee
MCC	Movement Coordination Centre
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MNC	Major NATO Commander
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
NAC	North Atlantic Council
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NATO HQ	NATO Headquarters
NCA	National Command Authorities
NMA	NATO Military Authority
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OPP	Processo de Planeamento Operacional
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PESC	Política Europeia de Segurança e Defesa
PfP	Partnership for Peace
PSO	Peace Support Operations

---

---

QG	Quartel General
RPG	Linhas Orientadoras para o planeamento Regional
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe
SACLANT	Supreme Allied Command Atlantic
SC's	Strategic Commanders
SHAPE	Supreme Headquarteres Allied Powers Europe
SFN	Sistema de Forças Nacional
SFOR	Stabilization Force
STRIKFLTANT	Strike Fleet Atlantic
SPG	Linhas Orientadoras para o Planeamento Especifico
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia
TOA	Transfer Authority
UEO	União Europeia Ocidental
URSS	União das Republicas Socialistas Soviéticas