



ACADEMIA MILITAR

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

**Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (Unidade Escalão
Pelotão/Companhia)**

Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana

Autor: Aspirante Infantaria Francisco Maria Dragão do Nascimento Martins

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria CMD Hugo Miguel Moutinho Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2020



ACADEMIA MILITAR

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

**Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (Unidade Escalão
Pelotão/Companhia)**

Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana

Autor: Aspirante Infantaria Francisco Maria Dragão do Nascimento Martins

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria CMD Hugo Miguel Moutinho Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2020

EPÍGRAFE

*“Não há razão alguma para enviar tropas para que morram em combate, quando a Lição
Aprendida do mês anterior não foi usada durante o treino.”*

General Mattis, ex-Comandante do ACT

DEDICATÓRIA

Aos meus familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicado é o culminar de uma exaustiva e detalhada investigação proveniente de um tema que merece toda a atenção por parte de qualquer militar, independentemente da sua categoria, posto ou função. Desta forma, durante todo o processo de investigação, houve várias pessoas que contribuíram da melhor maneira possível e que merecem o meu apreço e agradecimento.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria “Comando” Moutinho Fernandes, que como orientador desta investigação mostrou total disponibilidade, prontidão e interesse em prestar-me auxílio em todos os momentos em que a própria investigação apresentava os seus mais variados desafios e que, para tal, o seu apoio foi crucial e imprescindível.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Gomes Ribeiro que, na qualidade de Diretor de Curso da Arma de Infantaria revelou-se essencial para o meu crescimento enquanto militar e pessoa, através dos valores transmitidos e da sua dedicação ao curso de Infantaria.

Ao Tenente-Coronel “Comando” Musa Paulino e aos Capitães de Infantaria “Comando” Faro, Silva, Ramos, Vieira e Marçal, Comandantes das Unidades Escalão Companhia e Pelotão da 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana, que se materializaram em elementos fundamentais de análise ao processar de toda a informação recolhida para a realização desta investigação.

Aos meus camaradas de curso, que me acompanharam ao longo desta jornada e que sempre me apoiaram nos melhores e nos piores momentos.

Por fim mas não obstante, à minha família e aos meus amigos, que constituem o pilar mais importante da minha vida e que se mostraram recetivos em ajudar-me ao longo de todo este meu percurso. A vós, devo tudo o que sou hoje.

Aspirante de Infantaria Francisco Martins.

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada é subordinado ao tema “Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (UEP/UEC). Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana”.

Esta Investigação tem como objetivo primordial verificar se o Processo de Lições Aprendidas foi corretamente aplicado à FND em estudo e se foi possível, após o retorno de experiências desta FND para a República Centro-Africana, retirar conclusões prósperas.

De forma a obter um melhor aproveitamento no processamento da informação recolhida, optou-se por usar o modelo hipotético-dedutivo, uma vez que no término da investigação procura-se a verificação das hipóteses de investigação enunciadas, a resposta às questões derivadas e, em jeito de conclusão, a solução à questão central. Os dados obtidos provêm de uma análise documental e de uma análise qualitativa das entrevistas efetuadas.

O estudo encontra-se dividido em duas partes essenciais. Numa primeira parte são escrutinados os conceitos necessários à conceção do desenrolar da investigação, culminando numa análise doutrinária referente à componente da *North Atlantic Treaty Organization* e do Exército Português. Por outro lado, numa segunda parte são expostos os procedimentos e métodos utilizados na investigação, é concetualizada uma análise aos resultados obtidos das entrevistas e retiradas conclusões de todo o processo investigacional.

Derivado da investigação conclui-se que, após projeção e retração da 1ª FND e obtenção do Retorno de Experiências da mesma, verificou-se que a Capacidade de Lições Aprendidas atualmente em vigor no Exército Português deverá ter em conta uma maior proximidade com as Forças a serem destacadas para Teatros de Operações. No entanto, a utilização de Lições Aprendidas mostrou-se benéfica para a Força, uma vez que permite melhorar o rendimento e o aproveitamento de futuras projeções.

Palavras-Chave: Força Nacional Destacada, Lições Aprendidas, República Centro-Africana, Teatro de Operações.

ABSTRACT E KEY-WORDS

The present Final Scientific Report of the Work of Applied Research is subordinated to the topic “Lessons Learned in the Performance of Command Functions (Platoon/Company Level). A Case of Study: 1st National Deployed Force in the Central African Republic”.

This Investigation has the main objective to verify if the LL Process was correctly applied to the NDF under study, and if it was possible to draw successful conclusions after returning the experiences of this same NDF to the Central African Republic.

In order to obtain a better use in the processing of the collected information, it was decided to use the hypothetical-deductive model, once that in the end of the investigation the verification of the stated research hypotheses is sought, also the answers to the derived questions and in conclusion, the solution to the central question. The data obtained comes from a documental analysis and a qualitative analysis of the interviews carried out.

The study presented here is divided into two essential parts. In the first part, the concepts necessary to conceive the development of the investigation are scrutinized, culminating in a doctrinal analysis referring to the NATO's and the Portuguese Army's LL concept. On the other hand in the second part, the procedures and methods used in the investigation are exposed, it's obtained an analysis of the results from the interviews and finally, some conclusions are drawn from the entire process.

As conclusions of the investigation it was identified that, after projection and retraction of the 1st NDF and obtaining the Return of Experiences of the same, it was verified that the LL Capacity currently in action in the Portuguese Army should have a greater proximity with the Forces to be highlighted for Operations Theatres. Although, the use of Lessons Learned proved to be benefic for the Force, once it allows to improve the performance and the development of future projections.

Keywords: National Deployed Forces, Lessons Learned, Central African Republic, Theater of Operations.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO E PALAVRAS-CHAVE.....	iv
ABSTRACT E KEY-WORDS.....	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS.....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	6
1.1. Conceito de Lições Aprendidas.....	6
1.2. Tipos de Conhecimento	7
1.2.1. Conhecimento Explícito	7
1.2.2. Conhecimento Implícito/Tácito	8
1.3. Etapas do Processo de Aprendizagem nas Lições Aprendidas	8
1.4. Processo de Lições Aprendidas	9
1.4.1. Princípios do Processo de Lições Aprendidas	9

1.4.2. Capacidade de Lições Aprendidas e os Quatro Fatores Críticos para o Sucesso	10
1.4.3. Ciclo de Boyd	12
1.4.4. Descrição do Processo de Lições Aprendidas	13
CAPÍTULO 2 - LIÇÕES APRENDIDAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS NA ATUALIDADE	15
2.1. Diretiva N.º 180/CEME/2016	15
2.2. Definir Lição Aprendida no Exército Português	16
2.3. Repartição de Lições Aprendidas	16
2.3.1. Oficial de Lições Aprendidas	17
2.4. Processo Operacional de Lições Aprendidas	18
CAPÍTULO 3 - FORÇA NACIONAL DESTACADA NA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA.....	20
3.1. A Arte de Comando	20
3.2. Caracterização de uma Força Nacional Destacada	20
3.3. Conflito na República Centro-Africana – Breve Enquadramento Histórico	21
3.3.1. Contexto Operacional – MINUSCA e PRT QRF	22
3.4. Adoção do Processo de LA pela FND	24
3.5. Lições Aprendidas da 1ª FND na RCA	24
3.5.1. Doutrina	25
3.5.2. Organização e Articulação da Força	26
3.5.3. Treino	26
3.5.4. Material.....	27
3.5.5. Liderança e Planeamento.....	28
3.5.6. Pessoal	28
3.5.7. Infraestruturas	29
3.5.8. Interoperabilidade	30

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	31
4.1. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação.....	31
4.2. Técnicas, Procedimentos e Meios utilizados	33
4.3. Amostragem: Composição e Justificação	33
4.4. Descrição dos Procedimentos de Análise e Recolha de Dados.....	34
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
.....	35
5.1. Enquadramento.....	35
5.2. Análise do conteúdo das Entrevistas	36
5.3. Discussão dos resultados das Entrevistas	41
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
6.1. Enquadramento.....	43
6.2. Verificação das Hipóteses.....	43
6.3. Resposta às Questões Derivadas	44
6.4. Resposta à Questão Central.....	47
6.5. Reflexões Finais	47
6.6. Limitações da Investigação	48
6.7. Recomendações	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LA.....	I
APÊNDICE B – ORGANOGRAMA MINUSCA - PRTQRF	IV
APÊNDICE C – QUADRO OPERACIONAL PRTQRF	V
APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA	VI
APÊNDICE E – CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....	XI
APÊNDICE F – ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	XII
ANEXOS	XVIII

ANEXO A – MODELO DE REGISTO DE OBSERVAÇÕES OU BOAS PRÁTICAS	
.....	XVIII
ANEXO B – FLUXOGRAMA LA EM CONTEXTO OPERACIONAL (U/E/O)	XIX
ANEXO C – MAPA DA RCA	XX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Capacidade de LA.....	11
Figura n.º 2 - Ciclo de Boyd (OODA) associado ao Processo de LA	13
Figura n.º 3 - Processo de LA.....	I
Figura n.º 4 - Organograma MINUSCA/PRTQRF	IV
Figura n.º 5 - Quadro Operacional PRTQRF	V
Figura n.º 6 - Modelo de registo de Observações e Boas Práticas	XVIII
Figura n.º 7 - Fluxograma LA em Contexto Operacional (U/E/O)	XIX
Figura n.º 8 - Mapa da RCA.....	XX

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Resposta à Questão n.º 1 do guião de entrevista.....	XII
Quadro n.º 2 - Resposta à Questão n.º 2 do guião de entrevista.....	XIII
Quadro n.º 3 - Resposta à Questão n.º 3 do guião de entrevista.....	XIII
Quadro n.º 4 - Resposta à Questão n.º 4 do guião de entrevista.....	XIV
Quadro n.º 5 - Resposta à Questão n.º 5 do guião de entrevista.....	XV
Quadro n.º 6 - Resposta à Questão n.º 6 do guião de entrevista.....	XVI
Quadro n.º 7 - Resposta à Questão n.º 7 do guião de entrevista.....	XVI
Quadro n.º 8 - Resposta à Questão n.º 8 do guião de entrevista.....	XVII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Questão Central e Questões Derivadas da Investigação.....	31
Tabela n.º 2 – Hipóteses de Investigação	32
Tabela n.º 3 - Informações dos Entrevistados	36

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

APÊNDICE A	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LA
APÊNDICE B	ORGANOGRAMA MINUSCA – PRT QRF
APÊNDICE C	QUADRO OPERACIONAL PRT QRF
APÊNDICE D	GUIÃO DA ENTREVISTA
APÊNDICE E	CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA
APÊNDICE F	ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

ANEXOS

ANEXO A	MODELO DE REGISTO DE OBS OU BOAS PRÁTICAS
ANEXO B	FLUXOGRAMA LA EM CONTEXTO OPERACIONAL (U/E/O)
ANEXO C	MAPA DA RCA

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AAR	<i>After Action Review</i>
AB/EA	<i>Action Body</i> / Elemento de Ação
AC	Ação Corretiva
ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
AM	Academia Militar
AOp	Área de Operações
AP/PA	<i>Action Plan</i> / Plano de Ação
BdD	Base de Dados
Bi-SCD	<i>Bi-Strategic Command Directive</i>
BP	Boa Prática
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFT	Comando das Forças Terrestres
CIMIC	Cooperação Civil-Militar
CLE	Centro de Línguas do Exército
Cmdts/Dir/Ch	Comandantes/Diretores/Chefes
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSNU	Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas
DDNLA	Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas

DOTMLPF-I	Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Instalações e Interoperabilidade
EFD	Estado Final Desejado
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EOD	<i>Explosive Ordnance Disposal</i>
EOP	Estrutura Operacional de Pessoal
EOM	Estrutura Operacional de Material
EUA	Estados Unidos da América
EUTM RCA	<i>European Union Training Mission in Central-African Republic</i>
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
GrComb	Grupo de Combate
H	Hipóteses de Investigação
HLZ	<i>Helicopter Landing Zone</i>
IPE	Instituto dos Pupilos do Exército
JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i>
JTAC	<i>Joint Terminal Attack Controller</i>
LA	Lições Aprendidas
LI	Lições Identificadas
LL	<i>Lessons Learned</i>
MAUR BAT	<i>Mauritanian Battalion</i>
MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional

MOB	<i>Main Operating Base</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Normas de Execução Permanente
Obs/BP	Observação/Boa Prática
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
ODCR	Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações
OE	Objetivo Específico
OFLA	Oficial de Lições Aprendidas
OG	Objetivo Geral
OLBP	Observações, Lições e Boas Práticas
OPRLA	Oficial Primariamente Responsável de Lições Aprendidas
PA	Plano de Ação
PALI	Plano de Ação de Lições Identificadas
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PRT QRF	<i>Portuguese Quick Reaction Force</i>
QC	Questão Central
QD	Questões Derivadas
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadros Permanentes
RA	<i>Remedial Action</i>
RCA	República Centro-Africana
RCmds	Regimento de Comandos
RepLA	Repartição de Lições Aprendidas
RI14	Regimento de Infantaria N.º 14

SME	<i>Subject Matter Expert</i>
SUR	<i>Statement of Unit Requirements</i>
TACP	<i>Tactical Air Control Party</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TOB	<i>Temporary Operating Base</i>
TPO	Tirocínio para Oficial
TTP	Técnicas, Táticas e Procedimentos
UE	União Europeia
UEC	Unidade Escalão Companhia
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão
UEP	Unidade Escalão Pelotão

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (UEP/UEC). Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana”, surge no término de um processo avaliativo na Academia Militar (AM), com a duração de cinco anos – estes enquadrados no Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria – com o fim último de habilitar o ingressar nos Quadros Permanentes (QP) do Exército, na categoria de Oficiais.

A escolha do tema acima referido é motivada pelas necessidades prioritárias que se fazem sentir nas instituições militares, mais propriamente no Exército Português, tais como o “sentido de evolução” e a necessidade de correção de erros cometidos em ações anteriores. Assim sendo, trata-se de um enquadramento das Lições Aprendidas (LA) nesta investigação, com o intuito de reduzir possíveis riscos e aumentar a probabilidade de sucesso em ações futuras – capacidades espelhadas no módulo de Lições Aprendidas da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) e, de forma mais recente (desde 2012), no Exército Português.

A materialização da pertinência desta mesma investigação, surge através do estudo, aquando do envio de uma Força Nacional Destacada (FND) para a República Centro-Africana (RCA) – seguindo-se o subsequente envio de outras seis¹ FND até ao momento, para o mesmo Teatro de Operações (TO). Houve a necessidade de aplicação do Processo de Lições Aprendidas, tanto no aprontamento destas mesmas FND como no terreno, e um esforço na busca de um ambiente das probabilidades de sucesso.

Considera-se importante despendar tempo de análise a este tema, uma vez que podemos considerar o Exército Português como uma organização aprendente e preocupada com a recolha de experiências dos mais variados TO em que está presente. Torna-se assim

¹ Diário da República (DR, 2017).

possível retirar e analisar possíveis Lições Identificadas (LI), provenientes de uma atenta observação e posterior declaração, aplicação e disseminação como possíveis (ou não) Lições Aprendidas na nossa Instituição.

Desta forma, pretende-se com este trabalho verificar se, com base no modelo de *Lessons Learned* (LL) da NATO e na doutrina² presente atualmente no Exército Português, o Processo de LA foi corretamente aplicado à FND em estudo e se foi possível, retirar conclusões prósperas após o Retorno de Experiências desta mesma FND para a RCA.

Neste sentido, será pertinente recolher testemunhos relacionados com as dificuldades/obstáculos que se manifestaram no desempenho das diversas Funções de Comando dos Comandantes da 1ª FND, com o propósito de obter possíveis LI, e verificar se o Sistema e o Processo de Lições Aprendidas atualmente presentes na estrutura do Exército Português, foram efetivamente desenvolvidos.

Na presente investigação, o estudo foi limitado ao período que marca o início da participação do Exército Português no TO da RCA (2017) – através da resposta dada às necessidades da *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic* (MINUSCA) – isto é, apenas se recolheu, analisou e comparou a capacidade de Lições Aprendidas no Exército Português durante o período anteriormente retratado.

De modo a obter um rumo na investigação decorrente, foi formulada a seguinte Questão Central (QC): **Segundo o Processo de Lições Aprendidas no Exército Português, que lições são possíveis de identificar, após o retorno de experiências da 1ª FND na RCA?**

De forma a auxiliar a resposta à Questão Central, foram formuladas as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD1: Como se caracteriza o Processo de Lições Aprendidas no Exército Português?

QD2: As capacidades e estruturas da FND eram adequadas às exigências da missão no caso específico do TO da RCA?

² Estado-Maior do Exército (EME, 2012a).

QD3: Quais as limitações e adversidades identificadas pela FND durante a sua atividade operacional?

Dada a QC anteriormente apresentada, surgiu o Objetivo Geral (OG) desta investigação, que pretende responder à mesma, sendo este objetivo o seguinte: **Verificar se o Processo de Lições Aprendidas foi efetivamente aplicado à 1ª FND na RCA e se constitui um processo base de evolução para a estrutura do Exército Português.**

No que concerne à orientação prevista para esta investigação, foram delimitados certos Objetivos Específicos (OE) para de certa forma, ocorrer um melhor enquadramento no desenvolver deste tema, sendo eles os seguintes:

OE1: Analisar o Processo de Lições Aprendidas em vigor no Exército Português, de forma a ser possível caracterizar o consequente Retorno de Experiências da 1ªFND para o TO da RCA.

OE2: Identificar, analisar e caracterizar as capacidades presentes na 1ª FND e verificar se estas se encontravam adaptadas à realidade do TO.

OE3: Identificar limitações da Força e possíveis Lições Identificadas após análise do Retorno de Experiências.

Surgem desta maneira as Hipóteses (H) de investigação, uma vez que pretendem responder de forma provisória ao que o investigador propõe perante um problema de investigação (IESM, 2016). Desta forma, e analisadas as questões de investigação, proponho as seguintes Hipóteses:

H1: O Processo de Lições Aprendidas no Exército Português, rege-se pelas normativas definidas pela doutrina NATO, sendo que ao longo dos anos tem vindo a sofrer alterações e incrementos nas suas capacidades, de forma a mitigar o risco nas missões a que se propõe cumprir.

H2: A 1ª FND para a RCA apresentava boa resposta às necessidades que surgiam no TO, no entanto, ocorriam certas situações que não controlavam, uma vez que à partida lhes eram asseguradas por parte de outras forças no TO.

H3: Foram levantadas todas as dificuldades e observações possíveis por parte da Força, com vista a retirar Lições destas mesmas observações, e proporcionar melhoramentos futuros.

A presente investigação foi redigida consoante a Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª (Academia Militar – Direção de Ensino, 2015), “Trabalho de Investigação Aplicado”, e na NEP 522/1ª (Academia Militar – Direção de Ensino, 2016), “Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação”, sendo estas fundamentais quando conjugadas com as ferramentas de análise de métodos e procedimentos, como no caso utilizado em Sarmento (2013) e IESM (2016).

Primeiramente, será feito um enquadramento conceptual referente à temática a ser tratada, seguido de uma apresentação de conceitos necessários ao acompanhamento da investigação que se segue. Consequentemente, irão ser apresentados os trâmites em que se transcreve o Processo de Lições Aprendidas, tanto na NATO, como no Exército Português. Serão igualmente abordados os temas respeitantes a uma FND e a toda a envolvente presente na RCA, de forma a ser possível realizar uma análise futura dos dados apresentados e estar sempre presente todo o enquadramento necessário para o tratamento, processamento, comparação e discussão dos mesmos *a posteriori*.

O primeiro capítulo irá tratar do enquadramento teórico ao nível de conceitos fundamentais a ter em conta para melhor perceção do tema a investigar, nomeadamente o conceito de Lições Aprendidas, assim como os diversos tipos de conhecimento. Serão igualmente escrutinados neste capítulo os princípios, vantagens e capacidades das Lições Aprendidas, segundo o “*The NATO Lessons Learned Handbook*” (2016b), constituindo-se estes como elementos fundamentais para melhor enquadramento no capítulo segundo.

No segundo capítulo, as referências acima referidas com base na NATO, serão desta vez transpostas para a realidade do Exército Português, com documentação atualizada referente à diretiva emitida pelo Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) que define os moldes de implementação do Processo de Lições Aprendidas à realidade de estudo, sendo que esta mesma está associada ao Processo Operacional das Lições Aprendidas.

O terceiro capítulo faz referência à arte de Comando, sendo esta adaptada ao conceito de FND e a toda a enquadrante – histórica e conflitual/operacional – da RCA, para melhor compreensão do tipo de missão que os militares das Forças Armadas (FFAA) portuguesas desenvolviam no TO da RCA, e as suas responsabilidades associadas. É ainda retratado o Retorno de Experiências da primeira FND, nomeadamente as suas capacidades, limitações e adversidades no desempenho de funções de comando. Serão de igual forma analisadas, as Lições Aprendidas de todo o Processo aplicado neste TO e propostas para futuras melhorias.

No quarto capítulo, é apresentada e justificada a metodologia de investigação, sendo de igual forma caracterizada a amostragem e posteriormente descritos os procedimentos de análise e recolha de dados.

No quinto capítulo, é realizada a análise das entrevistas e a consequente apresentação dos resultados relativamente às questões colocadas a cada um dos intervenientes frutos da investigação corrente.

Por fim, são expostas as conclusões e recomendações, onde se concentra o desfecho resultante de toda a investigação e onde são manifestadas de forma detalhada, as respostas às QD e à QC. São igualmente evidenciadas as limitações da investigação e consequentes recomendações e sugestões.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1.1. Conceito de Lições Aprendidas

Desde há muitos anos que o ser humano tem como necessidade básica a aprendizagem derivada da experiência vivida, sendo que este processo se torna simples se esta mesma for forte o suficiente. No que concerne à aprendizagem das experiências de outros, esta já se torna mais benéfica e desafiante.

O valor concentrado na aprendizagem de uma Lição consiste em evitar e desviarmos o máximo possível da repetição de más experiências, insistindo e procurando obter o maior número de experiências salutíferas. Assim sendo, e fazendo a transposição para o conhecimento existente dentro de uma organização, esta mesma pode retirar lições através da experiência, reduzir, ou até mesmo eliminar erros que se repetiam em situações anteriores, e com estes, reproduzir em maiores proporções o sucesso desejado. O resultado proveniente destas ações deve refletir-se numa melhoria contínua do desempenho, seja ele individual ou organizacional (Milton, 2010).

O termo Lições Aprendidas é utilizado regularmente para fazer a correlação entre pessoas, coisas e/ou atividades que aprendem (ou sofrem um processo de aprendizagem) com a experiência, sendo que muitas vezes este termo é confundido com o de Lição Aprendida. Mencionamos Lição Aprendida quando nos referimos ao seu registo escrito e/ou ao nome, e Lições Aprendidas quando adjetivamos ou associamos algo ao processo que envolve estas mesmas lições. Deste modo, e no que diz respeito às organizações, e neste caso particular, à Instituição militar, as Lições Aprendidas manifestam-se como uma “solução”, a fim de reduzir o risco operacional, aumentar a eficiência das operações militares

e, consequentemente, melhorar a eficácia profissional (*Joint Analysis Lessons Learned Centre*³ [JALLC], 2016b).

1.2. Tipos de Conhecimento

Podemos concluir através das definições anteriormente descritas que, Lições são Conhecimento, oriundas da experiência adquirida (de forma positiva ou negativa) e que podem ajudar ou ter impacto no trabalho de outros (Milton, 2010).

Segundo Milton, estas mesmas lições podem permanecer não registadas e tácitas, ou podemos tentar transferir conhecimento para plataformas onde podemos futuramente gravar ou registar (2010).

Para uma Lição Aprendida ser criada, processada e partilhada posteriormente, é necessário que se compreenda e explore o conhecimento explícito e tácito (EME, 2012a).

Desta forma, podemos referir que, tendencialmente, os indivíduos aprendem com base em dois tipos de conhecimento, o explícito e o implícito/tácito.

1.2.1. Conhecimento Explícito

O Conhecimento Explícito⁴ caracteriza-se por ser aquele que foi ou pode vir a ser documentado/registado. Este tipo de conhecimento pode conduzir a uma Lição Aprendida, através do Processo destinado ao processamento destas mesmas lições, consoante ferramentas de partilha de informação, como as bases de dados, e/ou cursos destinados a este efeito (JALLC, 2016b).

Este tipo de conhecimento é caracterizado por ser facilmente documentável e fácil de aprender (EME, 2012a), uma vez que se encontra publicado em documentos ou bases de dados, contribuindo desta forma para uma partilha mais eficaz com os outros.

³ O JALLC é o centro da NATO, responsável pela execução da análise conjunta das operações, treinos e exercícios militares, com base nos requisitos – gerados pelos comandos estratégicos da NATO - desta mesma análise. O JALLC apoia e promove o intercâmbio de LA e facilita o desenvolvimento da capacidade de LA, reforçando a contínua transformação e gradual modernização das capacidades e forças pertencentes à NATO. Consultado a 27 de março de 2020, disponível em <http://www.jallc.nato.int>.

⁴ Do latim “*explicitus*”, que significa explicado, formal, declarado.

No entanto, este conhecimento pode ser Estruturado e Não Estruturado. O Estruturado distingue-se por se encontrar esquematizado, para consulta futura, como é o caso de publicações e folhas de cálculo, sendo que o Não Estruturado não é referenciado para consulta, tal como cursos de formação e mensagens de correio eletrónico (EME, 2012a).

1.2.2. Conhecimento Implícito/Tácito

Por Conhecimento Implícito ou Tácito⁵ entende-se um tipo de conhecimento que não foi (ou não pode ser) documentado, mas que continua a ser considerado de elevado valor. Este tipo de conhecimento fica armazenado na nossa memória e pode originar uma Lição Aprendida, aquando da sua partilha com outros⁶ (JALLC, 2016b).

Este conhecimento manifesta-se num indivíduo através da experiência que o mesmo adquiriu ao longo da sua vida, sendo que, geralmente, se torna difícil de formalizar ou explicar o mesmo a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades individuais (EME, 2012a).

No entanto, é possível convertermos o conhecimento tácito adquirido – seja ele em operações, cursos, treinamentos e/ou exercícios – em conhecimento explícito. Uma maneira de o fazer é tornando possível a inclusão na observação de dados e através de entrevistas a *Subject Matter Experts*⁷ (SME) (EME, 2012a).

1.3. Etapas do Processo de Aprendizagem nas Lições Aprendidas

Aprender uma lição envolve uma mudança de comportamento, portanto, qualquer organização que aprenda uma lição, à mesma será exigida uma mudança no seu comportamento. Para que tal aconteça, são necessárias uma série de etapas, mais

⁵ Do latim “*tacitus*”, que significa oculto, aquele que não se mostra ou aquele que não é expresso de modo formal.

⁶ Podemos ainda melhorar esta partilha se este conhecimento for discutido no seio de comunidades, em grupos formais de trabalho, conferências e outros eventos (JALLC, 2016b, p. 2).

⁷ Traduzido para português, significa Especialistas Funcionais (peritos na matéria).

especificamente três⁸, sendo que este Processo se inicia numa Identificação da Lição, passando por uma Ação tomada sobre a mesma, culminando na Institucionalização da mudança (Milton, 2010).

A primeira etapa consiste na Identificação, traduzindo-se na recolha de aprendizagens a partir das experiências. A segunda etapa denomina-se por Ação e reflete-se nas medidas tomadas para mudar o *modus operandi*, com base na aprendizagem. A terceira e última etapa é a Institucionalização⁹, e manifesta-se através da comunicação da mudança, para que as partes relevantes de uma organização possam beneficiar da aprendizagem (EME, 2012a).

1.4. Processo de Lições Aprendidas

O Processo de Lições Aprendidas consiste em reunir, processar, atuar e comunicar lições, permitindo assegurar que a aprendizagem pela experiência é convertida em melhorias reais através de um processo formal. Este processo faz parte de atividades utilizadas para promover a aprendizagem a partir da experiência, sendo que podem variar dependendo da Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O) do Exército (EME, 2012a).

1.4.1. Princípios do Processo de Lições Aprendidas

O Processo de Lições Aprendidas obedece a três princípios fundamentais, que por sua vez contribuem para o alcançar dos quatro fatores críticos para o sucesso¹⁰. Os princípios deste Processo são a Cooperação, a Coordenação e a Comunicação.

A Cooperação é fundamental para garantir que todos os elementos envolvidos no processo de aprendizagem de uma lição se encontram enquadrados, e demonstram ter um papel ativo em todo o processo, com o intuito de contribuírem para o seu progresso. Por sua

⁸ Estas três etapas são genéricas e aplicam-se a qualquer organização: NATO, militar, civil (façam elas parte do governo ou sejam empresas privadas). Ainda não se encontram propriamente incorporadas na doutrina NATO (JALLC, 2016b).

⁹ A Institucionalização, na doutrina NATO, traduzir-se-ia em Partilha de Informação ou Partilha de Lições e, quando esta fosse relevante, constituiria uma futura incorporação na doutrina e procedimentos da NATO (JALLC, 2016b).

¹⁰ Descritos mais à frente no trabalho.

vez, requer-se que os elementos planeiem a sua atividade, com o intuito de assegurar uma gestão adequada e eficiente, sendo neste aspeto que concerne o princípio da Coordenação. Por último, mas não menos importante, surge a Comunicação, sendo que esta “facilitará a aplicação dos dois princípios anteriores (...) e permitirá a outros visualizar a produção de novas lições (...)” (EME, 2012a, p. 2-3).

1.4.2. Capacidade de Lições Aprendidas e os Quatro Fatores Críticos para o Sucesso

Conforme a *Bi-Strategic Command Directive* (Bi-SCD) 080-006¹¹ (NATO, 2018, p. 5) “O propósito da Capacidade de Lições Aprendidas é procurar fornecer ao Comandante de uma força as competências necessárias para executar o Processo de Lições Aprendidas de forma eficiente.”¹². Esta capacidade é sustentada pela base, que junta o *Mindset* (ou Mentalidade) e a Liderança, e tem como Elementos Chave a Estrutura, o Processo, as Ferramentas e o recém-implementado Treino¹³. Apresenta ainda no topo da sua estrutura a Partilha de Informação.

¹¹ O propósito desta diretiva é providenciar linhas orientadoras para a implementação da política de Lições Aprendidas da NATO. A presente diretiva substitui a que lhe antecedia – Bi-SCD 080-006, *Lessons Learned*, datada de 10 de julho de 2013.

¹² Tradução livre a partir do idioma Inglês.

¹³ Este recente quarto elemento apresentado – Treino – até então não fazia parte da Capacidade de Lições Aprendidas da NATO. Após revisão e publicação da mais recente Bi-SCD 080-006 da NATO, datada de 23 de fevereiro de 2018, foi adicionado este elemento.

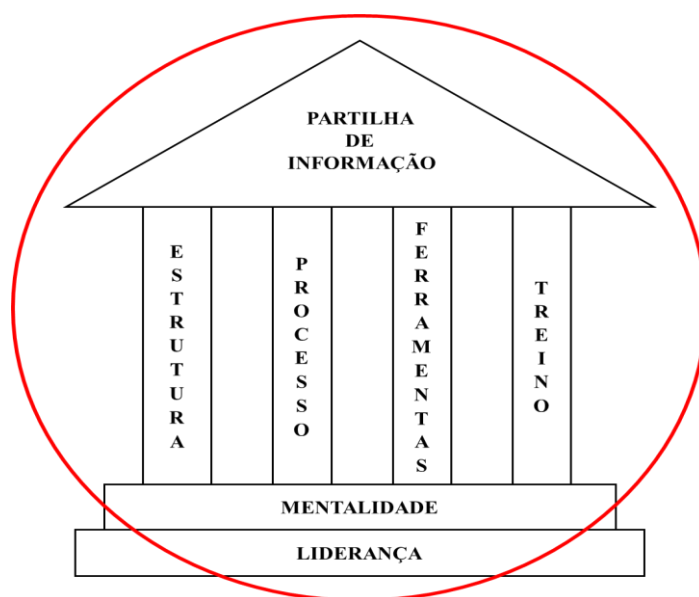


Figura n.º 1 - Capacidade de LA

Fonte: adaptado de NATO (2018)

Começando pela base, a Liderança consiste na tomada de decisão efetiva e oportuna ao longo do Processo de LA, permitindo a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem. Conjugado com a anterior, o *Mindset* (Mentalidade), reflete-se num desejo de integrar a aprendizagem de outros, como a confiança para ser possível a partilha da nossa aprendizagem com outros (EME, 2012a).

No que diz respeito aos Elementos Chave (quatro pilares fundamentais) desta Capacidade de LA, a Estrutura é um dos pilares, sendo que nela concerne o pessoal qualificado no Processo de LA, no momento da sua adequada colocação nos postos dentro de uma organização. Outro pilar é o Processo, que se define como sendo comum a todas as LA, tornando-se essencial para desenvolver, partilhar e utilizar corretamente estas mesmas lições. Têm de existir igualmente, meios tecnológicos adequados para a recolha, processamento, armazenamento e partilha de informação, traduzindo-se toda esta relação nas Ferramentas, sendo este o terceiro pilar.

Com a nova diretiva da NATO, datada de 23 de fevereiro de 2018 “*Bi-SCD 080-006 Lessons Learned*” surge um quarto pilar, necessário à melhoria de todo este processo - o Treino. Este consiste em ensinar ou desenvolver num único elemento (ou em todos), as ferramentas e o conhecimento, relacionados com uma competência específica. Tem assim

como objetivo primordial desenvolver as capacidades, produtividade e desempenho dos elementos constituintes.

Por fim, no topo da estrutura da Capacidade de LA encontramos a Partilha de Informação, que inerente a si está a Garantia de Informação¹⁴, onde a informação recolhida da Capacidade de LA deve ser de confiança (EME, 2012a).

Contudo, foi feita uma análise à eficácia de muitas capacidades do processo de LA dentro e fora da NATO, e foram identificados vários (nomeadamente quatro) fatores críticos de sucesso. Após identificados, verificou-se que os recursos do Processo de LA têm melhor aproveitamento aquando da utilização de um ou mais dos fatores acima referidos, sendo eles: a Liderança, o *Mindset* (Mentalidade), a Partilha de Informação¹⁵ e o Envolvimento dos Interessados (JALLC, 2016b).

Os primeiros três fatores críticos foram anteriormente referenciados, assim que carece de caracterização apenas o quarto fator – o Envolvimento dos Interessados. Este quarto fator defende que o envolvimento das organizações e indivíduos afetados pelo tema, é considerado fundamental para que o mesmo se resolva da maneira mais correta possível, sendo que, todos os membros devem procurar lições para melhorar a capacidade da sua unidade, promover a mudança e partilhá-la de forma ativa (EME, 2012a).

1.4.3. Ciclo de Boyd

O Processo de Lições Aprendidas é baseado no Ciclo de Boyd¹⁶, também conhecido como Ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Agir), foi inicialmente concebido para operações de combate, mas que hoje também é utilizado na aprendizagem (EME, 2012a).

¹⁴ É a prática de gestão de riscos relacionados com a utilização, processamento, armazenamento e transmissão de informação e os sistemas e processos utilizados para esses fins (EME, 2012a).

¹⁵ Importante referir que, tanto a Liderança, como a Mentalidade (*Mindset*) e a Partilha de Informação, pertencem aos dois polos referidos, ou seja, são fundamentos da Capacidade de LA, assim como pertencem aos quatro fatores críticos de sucesso.

¹⁶ O Ciclo de Boyd foi pela primeira vez descrito pelo Coronel da Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA), John Boyd, em meados da década de 1970 para explicar como os pilotos dos caças dos EUA, em plena Guerra da Coreia, possuíam vantagem significativa sobre os seus inimigos, mesmo com aeronaves com um desempenho aeronáutico inferior ao do inimigo. A teoria defendia que, quem percorrer as etapas do Ciclo de Boyd mais rapidamente, obtém vantagem (EME, 2012a).



Figura n.º 2 - Ciclo de Boyd (OODA) associado ao Processo de LA

Fonte: EME, 2012a, p. 2-4

No âmbito deste Processo, o primeiro passo – Observar – é efetuado pelos elementos que estejam envolvidos numa atividade, que fazem o registo do que observam, sendo que estes podem originar um requisito de análise.

Seguidamente, encontramos o segundo passo que consiste na Orientação, na qual se irá procurar diagnosticar e descrever as causas que deram origem às observações e, o impacto e as relações provocadas (este passo depende da análise realizada).

O terceiro passo consiste na Decisão, onde são desenvolvidas as modalidades de ação, de forma a procurar solucionar as causas dos efeitos das observações. Após este processo, é selecionada uma modalidade de ação e são atribuídos os recursos necessários, procedendo-se à nomeação da pessoa ou organização que será responsável por implementar esta mesma modalidade.

Na Ação, a pessoa ou organização nomeada implementam a modalidade de ação, sendo que em todas as fases é necessário haver comunicação, de forma a assegurar-se a eficácia e eficiência do ciclo.

Aquando da chegada ao último passo do Ciclo de Boyd, este mesmo processo voltaria a realizar-se novamente até ser-se possível validar os resultados obtidos, ou caso contrário, a decisão inicial ser alvo de processo de revisão (EME, 2012a).

1.4.4. Descrição do Processo de Lições Aprendidas

O Processo de Lições Aprendidas da NATO é executado de maneira a fornecer melhorias ao nível da estrutura da organização, com uma clara divisão de papéis e

responsabilidades que providenciam o seu melhor desempenho. Este mesmo processo não substitui, mas sim apoia, todos os elementos envolvidos nas Lições Aprendidas, através de uma cadeia de comando (NATO, 2018).

Assim sendo, o processo atualmente presente no Exército Português, tem como base o processo instaurado na doutrina NATO, sendo que este se divide em três fases principais: Fase de Análise, Fase de Ação Corretiva¹⁷ (AC) e Fase de Disseminação¹⁸.

¹⁷ Uma “Ação Corretiva (*Remedial Action* - RA) é uma atividade, ou conjunto de atividades, que corrige(m) o assunto identificado para melhoria ou facilita(m) a implementação de boa prática”. (EME, 2012a, p. 2-6).

¹⁸ Ver Apêndice A – Descrição do Processo de Lições Aprendidas.

CAPÍTULO 2 - LIÇÕES APRENDIDAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS NA ATUALIDADE

2.1. Diretiva N.º 180/CEME/2016

Decorrente do Processo de LA, as Observações, Lições e Boas Práticas (OLBP) que tiveram origem em todas as atividades, após a sua recolha, feita a sua análise e posterior implementação, verifica-se que provocam um aumento de eficácia e partilha de informação. Enquadrados nas constantes mudanças no atual ambiente de segurança, as capacidades para identificar e implementar melhorias é de extrema importância para que o Exército Português cumpra a sua missão.

Em 2012, o Exército Português implementou uma Capacidade de LA, em linha com o conceito implementado pela NATO, sendo que foram igualmente nomeados, em Quadro Orgânico (QO), os OFLA necessários para a guarnição da recente e atual estrutura dedicada de LA. Atualmente, já dispõe de uma Repartição de LA (RepLA), na dependência da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas (DDNLA) do EME. De forma a efetuar a concetualização da referida Diretiva, documentou-se a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 0.32.00 (CEME, 2016).

Assim sendo, a presente Diretiva tem como Missão, difundir orientações “para uniformizar procedimentos a fim de, consolidar a capacidade de LA nas suas U/E/O e garantir a recolha, análise e disseminação de informação proveniente dessa capacidade.” (CEME, 2016, p. 4).

Entre outros aspetos, manter atualizada a doutrina nacional, sensibilizar a hierarquia do Exército Português para a importância das LA, garantir que os recursos humanos desta capacidade têm formação e treino adequados e garantir a aplicação das LA através do portal e base de dados (BdD) de LA, são consideradas tarefas-chave que visam regular o

funcionamento da Capacidade de LA, de forma a contribuírem para uma melhoria contínua do Exército (CEME, 2016).

Por fim, a Diretiva N.º 180/CEME/2016 pretende que as U/E/O do Exército, como Estado Final Desejado (EFD), “(...) através de uma Estrutura, Processo e Ferramentas (...)” sejam capazes de “ (...) processar, analisar, tratar e difundir/partilhar OLBP provenientes tanto da atividade operacional como da rotina diária.” (CEME, 2016, p. 5).

2.2. Definir Lição Aprendida no Exército Português

Segundo o “*The Lessons Learned Book. Practical Approaches to Learning from Experience*” (2010), uma Lição Aprendida é considerada uma mudança no comportamento de um indivíduo ou de uma organização, como resultado da aprendizagem feita através de uma experiência.

Por sua vez, surge uma definição mais próxima da realidade militar que define uma Lição Aprendida como o resultado obtido, fruto da implementação de uma AC, que produzirá um incremento no desempenho ou um aumento de capacidades (NATO, 2016a).

Assim sendo, e enquadrados na mais recente Diretiva da NATO, referente à Capacidade de LA, a definição de LA advém de uma Lição Identificada em que a AC a ser-lhe aplicada fora aprovada e implementada (NATO, 2018).

Contudo, e de forma a obter-se uma definição contextualizada com a realidade do Exército Português, uma LA é “uma capacidade melhorada ou um melhor desempenho em qualquer um dos domínios do conhecimento militar (...) resultante da implementação de uma ou mais Ações Corretivas decorrentes de uma LI.” (EME, 2012a, p. 2-7).

2.3. Repartição de Lições Aprendidas

A DDNLA, ao abrigo do EME, tem como função assegurar todas as atividades no domínio da Capacidade de LA, no que diz respeito à sua Estrutura, Processo, Ferramentas e Treino, para que desta forma seja possível uma eficaz Partilha de Informação.

No entanto, tem uma estrutura responsável que acompanha o ponto de situação desta mesma capacidade e que assegura a disponibilidade de produtos decorrentes do Processo de LA, que se refletem no dia-a-dia das U/E/O, designadamente nas suas operações, treinos e exercícios.

É com a RepLA que as LA representam o Exército, junto do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e do Ministério da Defesa Nacional (MDN), e juntamente com as entidades anteriormente referidas, promovem a partilha de informação com forças de outros ramos, com a NATO e com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) (CEME, 2016).

2.3.1. Oficial de Lições Aprendidas

A existência em si, de uma Capacidade de LA no Exército Português, não liberta o mesmo das suas responsabilidades. Nos termos do melhoramento da sua organização, para que esta RepLA/DDNLA possa cumprir com a sua missão, é necessária a nomeação de elementos que aconselhem e tratem de todo o processo operacional junto dos Comandantes/Diretores/Chefes (Cmdts/Dir/Ch) das respetivas U/E/O, como é o caso do Oficial de Lições Aprendidas (OFLA) e do Oficial Primariamente Responsável de Lições Aprendidas (OPRLA)¹⁹.

Todas as U/E/O devem ter os seus respetivos procedimentos de LA consoantes as diretivas e NEP, onde se encaixam as tarefas do OFLA/OPRLA.

Por fim, e tendo em conta o Processo de LA atualmente implementado no Exército Português (Ver Apêndice A) e enquadrado na capacidade de LA em vigor (Estrutura, Processo, Ferramentas e Treino), um OFLA/OPRLA deverá ter essencialmente como

¹⁹ O OFLA é responsável por implementar a capacidade de LA nas U/E/O e liga-se a todos os OPRLA da sua estrutura de comando. No entanto, os OPRLA desenvolvem esta mesma capacidade de LA em cada U/E/O, mas a sua tarefa principal não são as LA (CEME, 2016, p. B-1).

tarefas, as seguintes: Apoiar o Processo de LA²⁰, Apoiar a partilha de informação derivada do processo de LA²¹ e Apoiar a Comunidade de LA²² (CEME, 2016).

2.4. Processo Operacional de Lições Aprendidas

Segundo a doutrina presente no Exército Português, “(...) todo o pessoal, independentemente do posto ou categoria, deve entender que tem a responsabilidade de registar problemas, falhas e sucessos observados.” (CEME, 2016, p. C-2).

Assim sendo, quando a capacidade de LA é aplicada a cada U/E/O, do mesmo surge um Processo Operacional (ver Anexo B) que permite fazer correr todas as fases características deste processo (Fase de Análise, Aprovação e Implementação, Disseminação), ao encargo das entidades competentes (caso dos OFLA/OPRLA).

A aplicação deste processo parte, como referido anteriormente, de um formato atual em uso no Exército Português para a recolha de observações (Modelo de registo de Observações ou Boas Práticas – ver anexo A) e posteriormente percorre o percurso destinado ao seu processamento (CEME, 2016).

Procedemos assim à descrição deste Processo Operacional numa U/E/O e, neste caso, após a ocorrência de um evento, treino, exercício operacional, entre outros (sob orientação dos respetivos Cmdts/Dir/Ch), surge um relatório desse mesmo evento, onde são expostas um conjunto de observações ou BP, segundo o modelo de Observação, Discussão, Conclusão e Recomendação (ODCR)²³ e revistas pelos OFLA/OPRLA, para de seguida se dar início (ou não) à Fase de Análise.

No entanto, a cadeia de comando decide, após obtenção das observações, se é pertinente ou não que a OLBP siga para a Fase de Análise, se está fora das capacidades de comando e por isso deva seguir para o escalão superior, ou se deve ser arquivada. Por sua

²⁰ São exemplos disto, reunir OLBP, apresentar LI ao grupo de comando e organizar reuniões para o processamento destas LI (implementação da AC) (CEME, 2016, p. B-2).

²¹ É exemplo desta tarefa, a introdução das observações, LI e LA na BdD do Exército e a sua verificação constante (CEME, 2016, p. B-3).

²² Esta tarefa reflete-se através da participação em conferências de LA (Exército, NATO, entre outras) e a organização de grupos de trabalho para futuro processamento/partilha de informações (NATO, 2016, p. B-4).

²³ O modelo ODCR (ver Anexo A) é comum ao utilizado na NATO, sendo que permite um correto registo de observações, e a informação partilhada é de fácil trato para as duas organizações, uma vez que é o mesmo (EME, 2012a, p. 3-2).

vez, se o Cmdt/Dir/Ch decide que é pertinente e está ao seu abrigo, então dá indicações ao OFLA/OPRLA para dar início à Fase de Análise²⁴.

Em plena Fase de Análise, o OFLA/OPRLA deve providenciar análises simples com o originador da OLBP e seguidamente, irá decidir quais as que têm relevância suficiente para chegar a LI. Esta fase culmina numa ou mais LI, onde o OFLA/OPRLA estará em condições para apresentar os resultados²⁵ (em formato ODCR) à cadeia de comando, de forma a dar continuidade ao processo.

Concluída a primeira etapa, o OFLA/OPRLA entrega ao Cmdt/Dir/Ch as observações, depois de avaliadas pela cadeia de comando, e este decide quais as que regressam à Fase de Análise ou quais as que passarão à Fase de AC (ou Fase de Aprovação e Implementação). Esta fase de AC divide-se em Aprovação e atribuição de tarefas, Implementação e Monitorização, e por fim, Validação.

Em primeiro lugar, decorrente da AC, a tarefa é entregue a um ou mais Elemento de Ação (EA) que irão preparar um Plano de Ação (PA). O respetivo EA fica responsável pela implementação das AC e, de seguida, o processo é sujeito a validação²⁶, sendo que este só termina quando se verifica que as AC produzem o efeito desejado (CEME, 2016).

Culminando numa última fase do processo, e de acordo com a doutrina nacional, “(...) a lição só é aprendida se houver uma mudança numa ou mais das seguintes capacidades ou domínios do conhecimento militar: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Instalações e Interoperabilidade (DOTMLPF-I).” (CEME, 2016, C-7).

Apenas se for possível alterar-se uma NEP, Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTP), entre outras, é que se transforma em LA. E desta forma, surge a Fase de Disseminação, onde cabe ao OFLA/OPRLA aconselhar o Cmdt/Dir/Ch sobre a melhor forma de partilhar essa informação, colocando um término no Processo Operacional de LA.

²⁴ Se a análise à Obs for bem executada, é possível a descoberta das causas raiz do problema ou, caso contrário, do sucesso do mesmo. O objetivo último desta análise concentra-se na obtenção de uma ou mais AC, que corrigem o problema, e de EA capazes de tornar a Obs numa LI (CEME, 2016, p. C-5).

²⁵ Estes resultados podem ser apresentados numa tabela denominada por Plano de Ação de LI (PALI), onde estão presentes todos os elementos e as recomendações são expostas em forma de AC e EA (CEME, 2016, p. C-5).

²⁶ Esta validação pode estar sujeita a análise posterior, como é o caso da validação das AC que ocorre durante exercícios, treinos e/ou operações (CEME, 2016, p. C-6).

CAPÍTULO 3 - FORÇA NACIONAL DESTACADA NA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA

3.1. A Arte de Comando

Entende-se por Comando, “a autoridade que um comandante militar legalmente exerce sobre os seus subordinados de acordo com o seu posto ou função.” (EME, 2012b, p. 3-1).

Desta forma, esta arte é dotada de um exercício criativo e hábil de autoridade que se reflete através da tomada de decisão e da liderança. Através da rede Comando-Missão²⁷, em conjunto com os recursos disponíveis, os Comandantes conjugam o conhecimento proveniente dos níveis superior, subordinado e lateral e aplicam-no posteriormente aos escalões de comando em que está envolvido.

O Comandante, por sua vez, planeia o emprego e organiza os meios disponíveis, dirige, controla e coordena as forças militares para o cumprimento das missões, com a intenção de liderar e harmonizar a arte de Comando com as funções de combate que são necessárias para obter o sucesso da missão (EME, 2012b).

3.2. Caraterização de uma Força Nacional Destacada

Segundo a Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 275º, ponto número 5, está incumbido às FFAA “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.” (Assembleia da República, 2005, p. 85).

²⁷ Entende-se por Comando-Missão, o exercício da autoridade e direção do Comandante, que é usado através de ordens para preparar líderes ágeis na condução de operações em todo o espectro (EME, 2012b, p. 3-3).

Deste modo, surgiu a necessidade de empenhar forças em missões internacionais, das quais o Exército já participou em quatro continentes diferentes desde a Guerra-Fria, e em 17 TO distintos (Ramalho, 2009).

Surge então uma definição de FND, esta apresentada por Ramalho (2009, p. 66), caracterizada por:

“ (...) qualquer unidade militar ou de segurança devidamente organizada, equipada, treinada e enquadrada, à qual é atribuída uma missão adequada à sua natureza, fora do território nacional, por um período limitado de tempo (normalmente seis meses), no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais assumidos por Portugal”.

Em suma, a constituição de Portugal como FND em operações de cariz internacional reflete os interesses nacionais e todos os compromissos assumidos com as organizações internacionais que Portugal integra, como é o caso da NATO, da Organização das Nações Unidas (ONU) e da União Europeia (UE) (EMGFA, 2020).

3.3. Conflito na República Centro-Africana – Breve Enquadramento Histórico

A RCA²⁸ é um país que fazia parte das colónias de França, desde meados do século XIX, e ao contrário da experiência que esta potência já obtivera na parte francesa da África Ocidental, o intuito desta mesma para com a RCA manifestava-se em obter a maior parte possível de território e vender o seu território para empresas privadas. Contudo, a RCA obtém a sua independência em 1960²⁹, onde nunca se viria a verificar uma infraestrutura estatal coesa (Carayannis & Fowlis, 2017).

David Dacko em 1960, torna-se o primeiro Presidente da RCA, vindo a ser deposto em 1966 por Jean Bédel-Bokassa³⁰. Foi neste período de Guerra Fria que o presidente Bokassa se autoneomeou Imperador da África Central, chegando a receber apoio internacional, uma vez que se considerava fulcral no apoio aos países ocidentais. No ano de 1979, após surgirem abusos praticados pelo seu governo, vem a ser substituído por David

²⁸ Ver Anexo C.

²⁹ Desde esta mesma data que a RCA passou por inúmeros regimes autocráticos e trocas de poder violentas (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016, p. 1).

³⁰ Foi no período de Bokassa que pouco ou nenhum desenvolvimento a nível de infraestruturas estatais se verificou na RCA (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016, p.1).

Dacko novamente, sendo que a sucessiva ocupação do cargo nunca resolveu os problemas do país.

Em 2003, surge um novo golpe, este com apoio dos países vizinhos e da França, e de forma corruptiva e com eleições fraudulentas, Francois Bozizé torna-se presidente. É durante o período de mandato deste último que aumenta a insegurança e instabilidade³¹ no país.

Depois de anos de conflitos no interior do país governado por Bozizé, surge uma nova força rebelde liderada por Michel Djotodia, denominada por Séléka³², que tinham como objetivo primordial, depor o presidente Bozizé (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016).

Em 2013, depois de um acordo de paz entre o governo da RCA e os rebeldes, que teve a duração de três dias, Bozizé viria a ser deposto e o líder Séléka, Djotodia, conquistaria o cargo de Presidente³³. É neste período de instabilidade política que as comunidades cristãs do país formam milícias – denominadas por Anti-Balaka – para enfrentarem o grupo rebelde de maioria muçulmana já existente.

O país mergulha num caos, com estes dois grupos rebeldes e comunidades religiosas de ideologias diferentes (muçulmanas e cristãs) anteriormente pacifistas, a confrontarem-se entre si, e dando origem a uma onda de conflitos. Esta situação acabaria por, chamar a atenção do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016).

3.3.1. Contexto Operacional – MINUSCA e PRT QRF

Em 10 de abril de 2014, foi autorizada uma operação de paz multidimensional, através da Resolução 2149³⁴, decretada pelo CSNU, com o intuito máximo de proteger civis

³¹ Surgem os *Zaraguinas* naturais do Chade, que eram considerados assaltantes de estrada, responsáveis igualmente pelo golpe que viria a ajudar Bozizé a alcançar o cargo de presidente (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016, p. 1).

³² A maioria dos elementos inicialmente eram oriundos do Chade, mas mais tarde uniram-se a esta mesma força, rebeldes da RCA provenientes do nordeste do país. Consistiam em elementos muçulmanos e cristãos, que primariamente almejavam o controlo de Bangui – capital da RCA – começando por atacar civis e destruindo as suas habitações (Carayannis & Fowles, 2017, p. 223).

³³ De realçar que o país se encontrava numa situação económica bastante complicada e sem recursos (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016, p. 1).

³⁴ Inicialmente, definida até 30 de abril de 2015, mais tarde prorrogada até 31 de julho de 2016 e consequentemente até 15 de novembro de 2017, mantendo-se até aos dias de hoje (MDN, 2017, p. 2182).

– a MINUSCA³⁵. Esta missão enquadra-se no âmbito das Operações de Manutenção de paz, no âmbito da ONU, estabelecida no capítulo VII da Carta das Nações Unidas, com o objetivo primordial de garantir a promoção de um ambiente seguro e o restabelecimento da ordem e da paz no território da RCA (MDN, 2017).

Desta forma, empenhado na manutenção da paz e com vista a responder aos interesses da MINUSCA, o Estado Português participa desta mesma Força (inicialmente com um efetivo até 160 militares) “(...) com uma companhia de infantaria, a operar a partir de Bangui, com a missão de “*Quick Reaction Force*” (QRF) (MDN, 2017, p. 2182).

No que diz respeito às obrigações impostas pela ONU, e consequentemente, pela MINUSCA, Portugal já enviou sete FND para o TO da RCA, com a missão de QRF³⁶. Ao nível operacional, estas forças, por norma, são constituídas por uma Unidade Escalão Companhia (UEC) e três Unidade Escalão Pelotão (UEP), sendo estas pertinentes para a investigação do presente tema.

No caso específico do TO da RCA, constitui-se como *Portuguese Quick Reaction Force* (PRT QRF)³⁷. Por sua vez, a PRTQRF pode executar duas tipologias de missões, dividindo-se elas entre primárias e secundárias. Como missões primárias, estas refletem-se em missões de combate, patrulhas de segurança, operações de vigilância e de recolha de informações, reconhecimento na AOp, proteção de infraestruturas e/ou entidades e operações de cerco e busca. Por outro lado, as missões secundárias traduzem-se em operações de resgate/extração³⁸ e atividades de Cooperação Civil-Militar (CIMIC), entre outras (Carvalho, 2018).

Portugal entra desta maneira no TO da RCA, onde a Força, por norma, advém de seis meses de aprontamento em território nacional, seguidos de seis meses no TO, onde não só constitui uma QRF, como também integra uma Equipa *Explosive Ordnance Disposal* (EOD) e vários módulos, nomeadamente: Sanitário, de Comunicações, de Reabastecimento

³⁵ Para além destes motivos, a MINUSCA pretendia de igual forma, conduzir o processo de transição, facilitar a assistência humanitária, proteger e promover os direitos humanos, apoiar a justiça e o Estado de direito e iniciar o processo de desarmamento, desmobilização, reintegração e repatriação de ex-combatentes da RCA (Campos, Santos, Vieira & Silva, 2016, p. 3).

³⁶ QRF constitui-se como uma força que é projetada para lidar com respostas de emergência que surjam na Área de Operações (AOp). São forças rápidas e preparadas em termos de capacidade de resposta, mas também no que diz respeito ao tempo de chegada ao objetivo, caracterizando-se por serem altamente móveis e capazes de responder a qualquer situação de forma eficiente (Chycota & Kennedy, 2014).

³⁷ Ver Apêndice C.

³⁸ Estas operações carecem de autorização superior por parte de Portugal.

e Serviços, de Alimentação e de Manutenção. A força é constituída ainda por um Comando e Estado-Maior e um *Tactical Air Control Party* (TACP) da Força Aérea Portuguesa (FAP).

3.4. Adoção do Processo de LA pela FND

Os registos existentes sustentam o Exército Português que se revelou como uma organização aprendente no decorrer da Guerra do Ultramar, sendo capaz de adotar e alterar a doutrina em vigor até então e adaptar os procedimentos e as mudanças necessárias à Força em função da experiência vivida ao nível operacional. Todas estas alterações, contribuem para a implementação de um Exército mais flexível, moderno e autossustentável (DDNLA, 2018).

Para que ocorresse uma melhoria ao nível da preparação de futuros empenhamentos, a Força adota desde o início da missão, o Processo de LA, sempre com o registo das observações e/ou LI na BdD respetiva. O EME, através da sua RepLA, promove a capacidade de LA da Força mediante as ações de formação na sua fase de aprontamento³⁹.

No entanto, cabe ao Comando das Forças Terrestres (CFT), assegurar que a Força realiza estas ações de formação, sempre de forma coordenada com o escalão superior, assim como de maneira a garantir a partilha de OLBP na BdD de LA, da experiência vivida referente a uma ocasião específica.

3.5. Lições Aprendidas da 1ª FND na RCA

A 1ª FND no TO da RCA, através do seu OPRLA, submeteu um conjunto de OLBP na BdD de LA, decorrente da sua atividade operacional. Estas OLBP foram submetidas e posteriormente analisadas (quer pelo OPRLA, quer pelo Comandante da Força) sempre com o apoio que a RepLA.

Esta partilha e disseminação de OLBP, através de um processo formal (conforme Anexo A), permite que o conhecimento se multiplique a outros que dele careçam, e não só

³⁹ Estas ações de formação dadas às respetivas FND, embora estejam sempre previstas na diretiva da Capacidade de LA, nem sempre ocorrem no momento considerado “ideal”, sendo que devem ser sempre ministradas no início da fase de aprontamento (DDNLA, 2018).

ao Comandante da FND que se segue. Permite igualmente que a informação partilhada esteja disponível⁴⁰, a fim de corrigir falhas e provocar alterações, sem que seja necessário um processo moroso e apenas direccionado a elementos-chave⁴¹, ao nível da Estrutura Operacional de Pessoal (EOP), da Estrutura Operacional de Material (EOM) e do plano de treino operacional previsto.

Com estes procedimentos, pretende-se evitar o que se verificava anteriormente à incorporação de uma Capacidade de LA no Exército, que era o facto de o Comandante da Força que se seguia ser o único a receber a partilha de informação resultante das experiências operacionais no TO respetivo. Desta forma, os Comandantes tinham conhecimento, no entanto não permitiam a subsequente partilha de informação/lição para a criação de um conhecimento mais abrangente dentro do Exército Português (DDNLA, 2018).

Por fim, e de forma a trabalhar na procura de uma solução que proporcione melhorias no sistema de LA, a DDNLA recomenda que “ (...) no início da fase de aprontamento, as FND assegurem no seu programa de treino a formação de LA, a ministrar pela RepLA (...)” (DDNLA, 2018, p. 41).

Pretende-se explanar nos subcapítulos que se seguem, as necessidades que a 1ª FND, ao abrigo da análise da RepLA, sentiu que necessitariam de alteração/adaptação, consoante os parâmetros DOTMLPF-I.

3.5.1. Doutrina

A MINUSCA possui bases operacionais em todo o território da RCA, nas quais se encontram sediadas as Unidades da Força. Nem sempre estas bases estão guarnecidas por medidas de segurança e, sempre que se verifica a sua ocupação (no decorrer da projeção de Forças para fora da sua *Main Operating Base* - MOB), as mesmas deviam estar preparadas, de forma a garantir a sua segurança⁴².

⁴⁰ Informação disponível nos respetivos patamares de decisão – OCAD e CFT (DDNLA, 2018).

⁴¹ Como é o caso da Unidade Aprontadora e do Comandante da FND que se segue.

⁴² Estas medidas são indispensáveis, uma vez que em certas situações, as Forças da MINUSCA detetaram registos de roubo de material nas bases onde se encontravam.

No terreno, a PRT QRF foi obrigada a ocupar estas bases, como no caso da ocupação de M’Poko⁴³, onde foi necessário o empenhamento de forças em reforço e onde se verificava uma enorme falha na consistência dos procedimentos a aplicar.

Foi possível aprender que, não se deve ter como garantida a segurança por parte da estrutura da MINUSCA, sendo essencial um estudo *a priori* (incorporado na doutrina relativamente a estes procedimentos) para avaliação de necessidades de segurança acrescidas (DDNLA, 2018).

3.5.2. Organização e Articulação da Força

O facto de serem reportados vários roubos de material militar, obrigou a que a PRT QRF optasse por garantir a presença de certos elementos das subunidades de manobra no campo M’Poko, para garantir segurança. Não só a segurança era importante, como também as necessidades de sustentação e de ligação ao Território Nacional (TN) deviam ser asseguradas.

De início, fora decidido pelo Comandante no terreno, que ficaria incumbido da missão parte de uma subunidade de manobra, o que se viria a verificar que não seria eficiente, uma vez que o remanescente da subunidade não conseguia cumprir missões operacionais sem correr riscos, derivado da escassez de potencial de combate.

Aprendeu-se desta forma que, deveria ser criada uma NEP que abrangesse uma articulação da Força para combate com duas ou mais subunidades de manobra (adequadas às missões) que garantissem segurança, potencial de combate, necessidades de sustentação e ligação ao TN, nas devidas proporções (DDNLA, 2018).

3.5.3. Treino

Notou-se que, perante a necessidade de serem projetados, os Oficiais e Sargentos integrados na Força, não apresentavam uma linguagem fluente em francês. Sendo uma das características das missões fora do TN, a multinacionalidade, esta revela-se ainda mais

⁴³ Onde foi realizada uma análise ao dispositivo de segurança, de forma a colmatar as falhas que existiam para que fosse possível a segurança de material e pessoal (DDNLA, 2018).

importante para elementos que desempenhem Funções de Comando, uma vez que são eles que ocupam os lugares de chefia na Força, como Comandantes de grupo, de subgrupo ou inclusive no Estado-Maior.

Estes mesmos elementos assistem a *briefings*, redigem documentos e no que diz respeito à linguagem utilizada pelos membros da MINUSCA não seria um problema, uma vez que se usa mais correntemente o inglês. No entanto, caso houvesse contacto com entidades civis, como no caso com a população existente no TO utilizar-se-ia a língua francesa (língua oficial da RCA). Seria mais eficaz assegurar-se que um dos elementos da Força se pudesse relacionar com estes elementos de forma clara, retirando vantagens dessa mesma aprendizagem do dialeto.

De acordo com o programa de treino operacional, este não previa qualquer formação⁴⁴ nos idiomas acima referidos. Um conhecimento básico dos mesmos permitiria obter um pragmatismo nas relações e obtenção de informações, e consequentemente, um reforço positivo nas capacidades e imagem da Força.

Foi possível concluir-se que seria fulcral ministrar estas ações de formação e, na impossibilidade de serem ministrados ambos (inglês e francês), seria adequado formar-se os Oficiais e Sargentos, no dialeto que estes menos dominam, sempre tendo em consideração o apoio do CLE (DDNLA, 2018).

3.5.4. Material

No que respeita ao material, e durante os deslocamentos, muitas vezes a Força estabeleceu contacto com elementos de grupos armados de tipologia, efetivo e armamento diferenciados, traduzindo-se em situações de elevada complexidade, em que a recolha de informação, quando relatada, não obtinha o detalhe necessário à sua análise.

Desta forma, a recolha de imagens com recurso a sistemas de gravação de imagem, áudio e vídeo, proporcionariam informações mais detalhadas decorrentes das missões

⁴⁴ O Centro de Línguas do Exército (CLE), decorrente da sua missão, ministra cursos de línguas (inglês, francês e espanhol) a elementos designados para o desempenho de cargos no estrangeiro e, se solicitado, no âmbito do aprontamento para futuras missões.

operacionais. Também em missões de reconhecimento se obteria melhor sucesso, com a utilização de meios de captura fotográfica para futura documentação e análise.

Por outro lado, e no âmbito da recolha de OBLP para execução do Processo de LA, a recolha de imagens durante missões táticas proporcionaria uma melhor discussão aquando de uma *After Action Review* - AAR (revisão após ação). De forma a obter-se tal eficácia, a RepLA recomendou a aquisição de dispositivos tipo câmara (*GoPro*) para equipar os apontadores das armas principais ou elementos apeados, quando a situação assim o exigisse (DDNLA, 2018).

3.5.5. Liderança e Planeamento

Aquando da primeira projeção da Força para Bambari (fevereiro de 2017), efetuou-se um reconhecimento à *Temporary Operating Base* (TOB) do batalhão da Mauritânia (MAUR BAT), tendo-se constatado que as bases operacionais da MINUSCA não possuíam infraestruturas logísticas de qualquer tipo, sendo que o reabastecimento era feito quinzenalmente e, especificamente em Bambari, não existiam fontes de água potável. Qualquer tipo de necessidade extra da PRT QRF era difícil de ser satisfeita e envolvia sempre processos burocráticos.

Face às dificuldades sentidas, a PRT QRF era projetada com todo o apoio logístico que possuía, procurando ser autossuficiente. Desta forma, aprendeu-se que a QRF portuguesa deveria garantir toda a sua autossuficiência por um período de até trinta dias e, nos casos em que não fosse possível, haver um planeamento detalhado de reabastecimento da Força. Deve igualmente ser feito um reconhecimento prévio à área a ser abordada, a fim de esclarecer eventuais dificuldades de coordenação com a MINUSCA (DDNLA, 2018).

3.5.6. Pessoal

Após períodos largos de empenhamento, parte do material utilizado apresentava certo desgaste e consumo, necessitando de períodos de regeneração. Estes períodos são fundamentais para a Força efetuar a sua devida manutenção, uma vez que carecia de fraco apoio logístico. Esta Força operava a partir da sua MOB em Bangui, de forma a executar

missões em toda a AOp. Foram executadas missões que apresentavam variâncias durante o seu período de durabilidade, tendo algumas variado entre 22 a 45 dias.

Após a primeira projeção da Força, esta sofreu um período de regeneração de 19 dias na sua MOB, de 30 dias, após a segunda projeção para Bambari, Mobaye, Alindao e Bangassou e de 15 dias após terceira projeção, com vista à sua rendição⁴⁵. Surge então, a importante decisão de se criarem períodos de regeneração mais alargados e demorados, onde a manutenção da capacidade operacional da Força possa decorrer de forma eficaz e se possam aproveitar igualmente estes períodos para consolidar OLBP, efetuar relatórios e atualizar TTP (DDNLA, 2018).

3.5.7. Infraestruturas

Uma vez que um conjunto de elementos-chave não efetuaram o reconhecimento ao TO, não foi possível equacionar determinados quesitos concretos e necessidades que os módulos da Força sentiam, no que diz respeito a infraestruturas. Em Bangui as condições eram relativamente boas, mas careciam de algumas obras, de forma a responder a certas necessidades operacionais.

No caso dos alojamentos, os mesmos tinham boas condições, mas não dispunham de ares condicionados suficientes para os militares após intensa atividade operacional e as instalações da enfermaria apresentavam apenas os mínimos indispensáveis.

Por sua vez, o calor e as chuvas da época obrigaram à construção de telheiros para resguardar equipamentos, viaturas, arcas de refrigeração, etc., sendo que, para isso, alguns destes trabalhos eram realizados com recurso à mão de obra da própria Força, obrigando ao empenhamento dos militares para além das atividades operacionais a que estavam destinados.

Aprendeu-se que, em tempo, se forem acauteladas as necessidades da Força para estes requisitos no âmbito de infraestruturas, a mesma terá acesso a melhores condições, podendo ser necessário recorrer a empresas destinadas à prestação destes serviços (DDNLA, 2018).

⁴⁵ Não esquecer que, durante estas projeções, a Força não deixava de se empenhar em tarefas e missões operacionais de outro âmbito.

3.5.8. Interoperabilidade

A cartografia necessária à PRT QRF era recebida pela MINUSCA, através de uma unidade coordenadora responsável por recolher imagens e informações deste TO – *Geospatial Information System*. Para além destes, também havia fotografias aéreas das principais cidades da RCA e cartas na escala de 1:250000.

Torna-se importante para a PRT QRF dispor de cartografia atual para o emprego eficaz dos *Joint Terminal Attack Controllers* (JTAC)⁴⁶, uma vez que necessitam fundamentalmente de utilizar navegação terrestre para o cumprimento da sua missão e a MINUSCA não possuía cartografia na escala de 1:50000.

Foi possível aprender que, de forma a não comprometer a missão nem a condução de operações e de forma a cumprir a missão de forma mais eficiente, a PRT QRF deverá fazer-se acompanhar digitalmente pela informação cartográfica do TO da RCA, bem como meios de impressão, caso necessário, de forma a não depender de outras Forças (DDNLA, 2018).

⁴⁶ São elementos da equipa TACP que garantem o apoio aéreo próximo (*Close Air Support*) à PRT QRF e o controlo do espaço aéreo.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

4.1. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação

“Sem conhecimento não há avanço da sociedade (...) por isso a investigação é crucial para o desenvolvimento dos povos e das nações e contribui para um melhor entendimento entre os Homens (...)” (Sarmiento, 2013, pp. 3-4).

O método científico utilizado na abordagem a uma determinada investigação apresenta certas características e fundamentalmente destaca-se “(...) a sua replicabilidade, podendo esta conseguir-se através do desenvolvimento de diferentes estratégias.” (IESM, 2016, p. 20). Estas estratégias referidas pelo autor supracitado, dão origem a métodos e aos raciocínios indutivo, dedutivo e hipotético-dedutivo, posteriormente utilizados numa investigação.

Na presente investigação aplicou-se o raciocínio hipotético-dedutivo que projeta uma combinação entre o método indutivo e dedutivo, sendo que o investigador precisa de analisar a informação dos dados para a teoria e vice-versa (IESM, 2016). A presente investigação pretende responder à QC e às QD que se encontram explanadas na tabela que se apresenta a seguir:

Tabela n.º 1 - Questão Central e Questões Derivadas da Investigação

QC	Segundo o Processo de Lições Aprendidas no Exército Português, que lições são possíveis de identificar, após o retorno de experiências da 1ª FND na RCA?
QD1	Como se caracteriza o Processo de Lições Aprendidas no Exército Português atualmente?

QD2	As capacidades e estruturas da FND eram adequadas às exigências da missão no caso específico do TO da RCA?
QD3	Quais as limitações e adversidades identificadas pela FND durante a sua atividade operacional?

Fonte: Elaboração Própria

Após definirmos as questões que nos levam à investigação da problemática, procedemos à construção das Hipóteses, sendo que estas devem inscrever-se na lógica teórica da problemática, e geramos as nossas Hipóteses. Geralmente, constrói-se um corpo de hipóteses, de modo a obtermos respostas parciais ao problema que nos é exposto, levando-nos estas a formular um modelo de análise específico (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Desta forma, as hipóteses levantadas para a presente investigação encontram-se expostas na seguinte tabela:

Tabela n.º 2 – Hipóteses de Investigação

H1	O Processo de Lições Aprendidas atualmente em vigor no Exército Português, rege-se pelas normativas definidas pela doutrina NATO, sendo que ao longo dos anos tem vindo a sofrer alterações e incrementos nas suas capacidades, de forma a mitigar o risco nas missões a que se propõe cumprir.
H2	A 1ª FND para a RCA apresentava boa resposta às necessidades que surgiam no TO, no entanto, ocorriam certas situações que não controlavam, uma vez que à partida lhes eram asseguradas por parte de outras forças no TO.
H3	Foram levantadas todas as dificuldades e observações possíveis por parte da Força, com vista a retirar Lições destas mesmas observações, e proporcionar melhoramentos futuros.

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Técnicas, Procedimentos e Meios utilizados

Segundo IESM (2016), um método surge como uma materialização do “caminho para chegar a um fim”. Assim sendo, um método científico, “compreende um processo de aquisição de conhecimentos, recorrendo a procedimentos de colheita, classificação, análise e de interpretação de dados.” (Freixo, 2011, como referido em IESM, 2016, p. 25).

Por sua vez, e no âmbito da presente investigação, o Estudo de Caso é por si só tendencialmente enquadrado no âmbito das estratégias que decorrem de investigações qualitativas, caracterizando-se por se manifestarem de forma empírica e particularmente descritiva (IESM, 2016). Tornam-se mais frequentes neste tipo de análise como técnicas de recolha de dados, a análise documental, a observação e as entrevistas. No que concerne ao tema a ser abordado, o mesmo é reflexo das técnicas anteriormente citadas, refletindo-se num estudo de caso subordinado à 1ª FND para o TO da RCA.

4.3. Amostragem: Composição e Justificação

No que diz respeito aos procedimentos a adotar numa investigação científica, as informações úteis que procuramos, na maior parte das vezes, apenas podem ser obtidas junto de uma população específica ou de elementos característicos que pertençam a um determinado conjunto (IESM, 2016).

Consequentemente, as entrevistas apresentam vantagens neste aspeto, uma vez que possuem uma “(...) grande flexibilidade, por permitir a repetição, a reformulação e uma especificação das questões colocadas e do seu significado (...)” (Marconi & Lakatos, 1990, como referido em IESM, 2016, pp. 84-85).

Foi então possível optar por realizar entrevistas individuais⁴⁷ e, ao mesmo tempo e com o mesmo propósito, semiestruturadas⁴⁸, pois permitem ao entrevistado um discurso

⁴⁷ Ver Apêndice D.

⁴⁸ Caracterizam-se por permitir maior liberdade de ação ao entrevistador, sendo o seu referencial de perguntas-guia abertas. Por sua vez, o entrevistado é orientado pelo entrevistador apenas com a finalidade de o encaminhar com vista para os objetivos da entrevista e consequentemente, da investigação (IESM, 2016, p. 86).

livre, natural, arbitrário e oportuno. Todos os entrevistados pertencem à Categoria de Oficiais do Exército Português, uma vez que os mesmos desempenhavam funções de Comando na FND em estudo, ao TO aplicado, constituindo-se assim como elementos fundamentais da investigação. Após obtenção dos quesitos concretos em forma de entrevista⁴⁹, as mesmas sofreram um processo de análise e discriminação, para que das mesmas sejam retiradas conclusões, inerentes à investigação em causa.

4.4. Descrição dos Procedimentos de Análise e Recolha de Dados

Pretende-se desta forma, que “(...) se realize uma seleção tão criteriosa quanto possível (...)” (IESM, 2016, p. 95). Para que tal seja efetuado, a informação proveniente das entrevistas realizadas reflete o processo de recolha de informações através das entrevistas realizadas aos Oficiais do Exército Português, todas de forma não presencial, mas sim digital.

Com o objetivo de auxiliar a realização da investigação em causa, utilizou-se um conjunto de ferramentas de análise e recolha de dados. Procedeu-se de forma rigorosa à conceção de um guião de entrevista, que posteriormente seria entregue ao entrevistando, de forma a enquadrar o mesmo acerca da temática a ser abordada.

⁴⁹ Ver Apêndice E.

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Enquadramento

No presente capítulo, é efetuada a descrição dos entrevistados, uma análise ao conteúdo das entrevistas expostas e a posterior apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, com o objetivo primordial de recolher dados fulcrais ao desenrolar da investigação.

As entrevistas foram realizadas durante o período decorrente de 5 a 19 de abril do presente ano, tendo sido as mesmas consentidas anteriormente pelos entrevistados através de uma declaração de consentimento, seguidas da apresentação de um guião de entrevista que abordava sequencialmente os objetivos gerais e específicos da presente investigação, acompanhado por um corpo de questões. Após obtenção dos dados necessários através da conclusão das entrevistas (não presenciais), os mesmos seguiram para análise e comparação.

Foram realizadas um total de seis entrevistas, sendo que todos os entrevistados pertencem ao Exército Português e desempenharam funções de Comando na 1ª FND destacada para o TO da RCA.

Dos militares supracitados, três desempenharam funções de Comandante de GrComb/Pelotão, tendo o quarto elemento desempenhado funções de 2º Comandante da FND, o quinto elemento que se constituiu como Comandante da Força e o sexto elemento desta amostra que desempenhou funções como Oficial de Operações.

A seguinte tabela contém informação referente a todos os entrevistados, bem como a sua referenciação através de um número, a fim de tornar a informação mais simples de ser processada:

Tabela n.º 3 - Informações dos Entrevistados

N.º	Informações do Entrevistado		Unidade Atual	Função de Comando na 1ª FND
	Nome	Posto Atual		
1	Faro	Capitão	RCmds (Lisboa)	2º Cmdt FND
2	Silva	Capitão	RI14 (Viseu)	Cmdt 1º GrComb
3	Marçal	Capitão	IPE (Lisboa)	Cmdt 2º GrComb
4	Ramos	Capitão	RCmds (Lisboa)	Cmdt 3º GrComb
5	Musa Paulino	Tenente-Coronel	DARH - CRLisboa	Cmdt 1ª FND
6	Vieira	Capitão	IUM (Auditor do CPOS)	Oficial Operações

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise do conteúdo das Entrevistas

Num contexto de auxílio à análise do conteúdo das entrevistas realizadas, elaboramos quadros síntese de análise detalhada às respostas fornecidas pelos entrevistados⁵⁰, sendo que os mesmos são referenciados pela numeração presente na identificação dos entrevistados⁵¹.

No presente subcapítulo será realizada a análise às respostas fornecidas pelos entrevistados, com base nas oito questões apresentadas aos mesmos, segundo consta no guião de entrevista.

Quanto à **questão n.º 1: “Quais as principais dificuldades sentidas pela Força, aquando da chegada ao TO da RCA, relativamente a infraestruturas, empenhamento operacional, material e treino?”**, os entrevistados apresentaram maioritariamente as mesmas dificuldades, sendo que no que concerne às infraestruturas realçaram o facto de ter de haver um reaproveitamento das mesmas (aquando da chegada ao TO). Referenciou-se igualmente a escassez de um espaço adequado para a Manutenção, tendo em conta o volume de material crítico. No que respeita ao empenhamento operacional, a MINUSCA em determinados momentos atribui tarefas secundárias à PRTQRF, o que provocou um elevado

⁵⁰ Ver Apêndice F.

⁵¹ Ver Tabela n.º 3.

desgaste, ao nível do material, mas também do pessoal da Força. Também o conceito de emprego dos helicópteros atribuídos à Força foi realçado, pelo facto de não terem uma *Helicopter Landing Zone* (HLZ) fora de uma base militar segura. Também por parte da MINUSCA, verificou-se uma carga de projecção excessiva à PRTQRF, quando esta ainda não tinha recebido todo o material destinado à Força, em EOM. No que diz respeito ao material, as viaturas HMMWV⁵² encontravam-se em mau estado e não aparentavam ser as mais adequadas ao TO em questão. Ainda no âmbito do material, também o armamento individual foi alvo de discussão, não se refletindo no ideal esperado para esta missão. No respeitante ao Treino, notou-se a falta de treino conjunto e combinado entre a Companhia de Manobra e o TACP. A inexistência de LA deste TO, acrescentando o facto de se constituírem como a 1ª FND, traduziu-se em alguns erros, no entanto havia o apoio por parte de elementos que já se encontravam no terreno⁵³ e de LA de experiências do Afeganistão.

No que diz respeito à **questão n.º 2: “As capacidades da Força previstas em TN, foram suficientes para responder às exigências impostas pelo TO?”**, os entrevistados consideraram que as capacidades da Força se enquadravam ao TO, sempre adaptadas com as mais variadas tipologias de missões, como no caso de proteção de entidades, operações de cerco e busca, entre outras, conforme referido pelo entrevistado N.º 5. Por parte do elemento N.º 6, apesar de todas as dificuldades “conseguiu-se sempre ultrapassar os problemas que nos apresentaram”. O entrevistado N.º 3 mencionou que o aprontamento se mostrou bastante superior ao expectável e a tipologia de Forças a serem empregues garantiam uma grande confiança como Comandante. No entanto, o entrevistado N.º 1 realça que em termos pessoais (fator humano) e de treino se mostraram irrepreensíveis, mas no que respeita ao material, não obteve o efeito desejado. Os entrevistados N.º 2 e N.º 4 concordaram de igual forma, tendo este último referido que, ao longo do seu empenhamento tiveram algumas dificuldades com “grande desgaste de viaturas, geradores e outros materiais de Apoio de Serviços”.

No que concerne à **questão n.º 3: “Considera que a Capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma, a maneira como procedeu ao aprontamento da sua Força, dentro das suas competências e responsabilidades? Se sim, como?”**, de

⁵² A designação HMMWV é um acrónimo para a expressão inglesa *High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle*, tratando-se de uma viatura militar, das quais o Exército Português tem em sua posse um considerável número, usufruindo das mesmas em missões anteriores, como no caso de Timor-Leste e Afeganistão. Consultado a 1 de maio de 2020, acedido em <https://pt.wikipedia.org/wiki/HMMWV>.

⁵³ Militares enquadrados na *European Union Training Mission in Central-African Republic* (EUTM RCA).

um modo geral os entrevistados concordaram que esta Capacidade interferiu na preparação da Força. O entrevistado N.º 3 negou esta influência por parte das LA, uma vez que não havia nenhum registo daquele TO. Os entrevistados N.º 1 e N.º 6 concordaram que as informações adquiridas para a missão advinham de militares portugueses já presentes na EUTM RCA e do Retorno de Experiências dos Comandos em anos de operações no Afeganistão. Por sua vez, o entrevistado N.º 2 afirma que acedeu e procurou estudar observações retiradas pela SANGARIS⁵⁴, de modo a obter um melhor conhecimento da ameaça e do seu *modus operandi*. O entrevistado N.º 4 destacou ainda o método informal, mas eficaz da aprendizagem de lições através de palestras com militares mais experientes.

Relativamente à **questão n.º 4: “Como definiria a preocupação e o grau de importância que atribuiu à Capacidade de Lições Aprendidas, não só durante a fase de aprontamento, mas também durante o período de missão e após a mesma?”**, a resposta soou de forma unânime, uma vez que todos os entrevistados enalteceram a importância das LA e da Capacidade inerente a esta para a estrutura de uma FND, mostrando-se transversal a todas as fases do período de missão de uma FND. Houve a preocupação de “o Oficial de Operações acumular funções de OFLA”, conforme indicado pelo entrevistado N.º 5. Consultado o então Oficial de Operações que se materializa pelo entrevistado N.º 6, este caracterizou o sistema sendo de “índelével importância”. Por parte do entrevistado N.º 3 realçaram-se as reuniões habituais que se faziam após projeções com troca de experiências. Os entrevistados N.º 1 e N.º 4 definiram a importância para o aprontamento, revelando-se fundamental para as FND que se seguiram à primeira, sempre na perspetiva de “corrigir procedimentos e não repetir os mesmos erros”. Por sua vez, o entrevistado N.º 2 considerou o processo de LA como pouco intuitivo, de confusa aplicação (formato OCDR) e que se notava um afastamento desta capacidade.

No que respeita à **questão n.º 5: “De que forma considera que, na sua função como Comandante e no desempenho de Funções de Comando, influencia o processo de aprendizagem e possíveis alterações de certos procedimentos/comportamentos e que possam contribuir para o Exército se tornar uma organização cada vez mais aprendente?”**, denotaram-se argumentos díspares, no entanto convergentes à mesma causa – a transmissão de experiências. É possível concluir-se das respostas a esta mesma pergunta

⁵⁴ Operação SANGARIS foi a 7ª intervenção militar francesa na RCA, que durou de 2013 a 2017, desde a sua independência. Consultado a 21 de abril de 2020, acedido em https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Sangaris.

que, ao mais baixo escalão, a capacidade de LA não é tão praticada, conforme afirma o elemento N.º 3. Desta forma, o entrevistado N.º 1 destacou que influencia o processo supracitado, sendo que “desde a Praça mais moderna ao Oficial mais antigo da Força, pois todos aos seus níveis têm diferentes experiências e vivem cada situação/momento de forma diferente em detrimento da sua função”. O N.º 2 assegura que o mesmo ocorreu, mas de forma informal, sendo que o elemento N.º 4 relatou as BP ou situações de menor aproveitamento ao seu escalão superior, contribuindo para a partilha de LA para a FND que se seguiria. De qualquer das formas, ocorria sempre a transmissão destas LI para Portugal “através do contacto direto com o Oficial de Operações ou da plataforma de Lições Aprendidas”, conforme dito pelo elemento N.º 6.

Em referência à **questão n.º 6: “Em algum momento concreto como Comandante, durante a sua missão, recorreu a experiências passadas ou procurou saber algum registo das mesmas, em que sentisse necessidade de adaptar à sua Força, como por exemplo na alteração de uma possível modalidade de ação?”** as opiniões divergiram, nomeadamente com o entrevistado N.º 2, que apresentou parecer negativo e com o N.º 6 que procurou aconselhar-se com militares mais experientes. O entrevistado N.º 5 destacou que não existia nenhum ensinamento anterior e que “apenas consolidei a ideia que tinha de uma QRF”. Da mesma forma o elemento N.º 3 afirmou que procurou recolher experiências durante o aprontamento, no entanto não ocorria da mesma maneira (formal) no TO. O entrevistado N.º 4 afirmou que foi possível aprender com erros cometidos pela Força à sua responsabilidade. Referiu ainda que “através de relatórios feitos por outros contingentes da MINUSCA, conseguiram retirar LA que nos proporcionaram melhorias em todos os aspetos”. Destacadamente o entrevistado N.º 1 revelou que as LA do Afeganistão⁵⁵ lhe foram úteis principalmente “aquelas que nos ficam gravadas na memória, resultante de as termos vivido e sentido, individualmente e/ou em grupo”. Acrescentou referindo que, ciente “inconscientemente procuramos automaticamente as melhores referências que temos de modo a estas poderem ser adaptadas e melhoradas”.

Relativamente à **questão n.º 7: “Defende que o Processo de Lições Aprendidas foi corretamente aplicado aquando do retorno da Força, ou que em algum momento se mostrou como um processo deficitário em que não era possível abranger todos os campos que necessitava responder?”** o entrevistado N.º 2 e N.º 3 não responderam.

⁵⁵ O entrevistado N.º 1 já havia participado outrora, integrado numa FND para o Afeganistão.

Contudo, os restantes enunciaram propósitos semelhantes, referindo que todos os registos de observações eram realizados e discutidos após efetuar o AAR. Estas mesmas observações ficavam na posse do 2º Cmdt e do Oficial de Operações. No desempenho de funções de Oficial de Operações, o elemento N.º 6 garantiu que o Processo era totalmente adequado ao “formato” do Exército Português, tornando-se mais complicado apenas acompanhar a exposição de LI com o “ritmo operacional da 1ª FND”. O entrevistado N.º 1 foi mais longe, referindo que após concentração de informação entre a cadeia de comando dos GrComb e do Comando e EM da Força, proceder-se-ia à partilha das LI “utilizando a ferramenta doutrinária das LA”. Estas mesmas lições eram enviadas diretamente para a Repartição de Lições Aprendidas do Exército Português, muitas delas fruto da comunicação e da troca de experiências com outras forças da MINUSCA que já se encontravam há mais tempo no TO da RCA. Em jeito de conclusão, o elemento N.º 5 refere que todas as observações foram amplamente discutidas, “por forma a registar os ensinamentos, cobrindo o máximo de áreas possível”.

Por último na **questão n.º 8: “Defende que o Processo de Lições Aprendidas, atualmente em vigor no Exército Português, responde e contribui como forma de melhoramento/evolução para as FND?”** o entrevistado N.º 2 defendeu que o formato de inserção de observações atualmente em vigor no Exército Português, é pouco intuitivo e de difícil entendimento. Por outro lado, o elemento N.º 6 considera que este Processo tem “todas as condições para responder e contribui efetivamente para o melhoramento e evolução das FFAA”. Por parte do entrevistado N.º 3, este reconhece que os militares empenhados na célula de LA do CFT, desempenham as suas funções com seriedade e profissionalismo. No entanto, se o produto for “fácil de consumir”, aumentar-se-á o elo de ligação entre as FND e as LA. O elemento N.º 4 destaca que “não basta só os Comandantes ou restantes militares trocarem experiências, mas sim haver um registo como é o caso do Processo de LA” que atualmente o Exército possui. É possível analisarmos a discrepância de opiniões no que concerne a esta última questão apresentada, podendo as mesmas ser resultantes do percurso de cada indivíduo e as situações em que o processo se aplicou. É neste contexto que o entrevistado N.º 1 marca a sua posição afirmando que “Para quem tem funções de Comando (...) é fundamental este processo, não só em cada Comandante fazê-lo individualmente ao seu nível, mas também em sensibilizar e exigir que seja feito a todos os níveis da cadeia de comando”. O mesmo demarca a falta de “enraizamento” e “mecanização” deste Processo no Exército. Este último entrevistado enaltece a falta de ferramentas que obriguem a utilizar ou

que permitam confirmar a utilização deste Processo, como uma ferramenta essencial e de carácter obrigatório. Termina com uma sugestão/recomendação, apontando que este processo podia ser utilizado, por exemplo, “nas certificações/ inspeções às forças/ Unidades ou mesmo nos cursos de formação como o Tirocínio para Oficial (TPO)”. É possível observar-se uma opinião unânime através do processo “mais aligeirado” que o elemento N.º 5 sugere para o Sistema de LA no Exército.

5.3. Discussão dos resultados das Entrevistas

Os resultados obtidos através da análise às entrevistas efetuadas, permitiram recolher conclusões cruciais para o desenvolvimento da investigação, tendo como objetivo primordial incrementar no Exército Português uma aprendizagem na organização, de uma forma mais vinculada.

É com este propósito que, tendo o TO da RCA como referência e o enquadramento feito pela MINUSCA, se verificou que nem sempre o que era esperado ou prometido respondia às necessidades da Força ou ao que a mesma se tinha proposto realizar. Constituindo-se as Forças como uma FND, em alguns momentos sofreram um excessivo empenhamento em situações não programadas/enquadradas pela MINUSCA, o que contribuiu para o seu desgaste a todos os níveis.

Em consequência destas alterações não previstas, as mesmas sofriam da necessidade de serem reportadas e constituírem LI. Após análise das entrevistas, verificou-se que os procedimentos previstos para registo e (*a posteriori*) recolha de observações não eram os mais práticos. Enalteceu-se a procura de um modelo mais pragmático e operacional.

Pela falta de um Processo de LA mais enraizado e intrínseco na instituição castrense em estudo, verificou-se que a maior parte da informação recolhida caracterizava-se por ser de forma informal, o que provocava a perda de dados fundamentais para registo e para o desempenho do processo evolutivo das LA no Exército.

Foi igualmente exequível proceder ao registo de que apenas havia preocupações no que concerne ao Processo de LA e à sua aplicabilidade na FND, em UEC ou nos Comandantes responsáveis pelo desempenho de tais funções. Esta falta de transversalidade

a todos os níveis de desempenho de funções de Comando provocou um “desapego” nos Comandantes de unidades subordinadas, em termos de processamento formal de dados.

As principais vantagens identificadas, associadas ao emprego de uma primeira FND foram a emissão de forma pontual de um documento que continha o Retorno de Experiências recolhidas pelos militares da Força. Este mesmo relatório traduziu-se numa rápida partilha de informação para as FND que se seguiram e na procura da mitigação dos riscos que poderiam suceder-se, assim como na melhoria do desempenho dos militares.

Contudo, prende-se a questão fundamental da investigação relacionada com o acompanhamento das LA para com o destacamento de uma Força Nacional para quaisquer TO. A missão desempenhada pela 1ª FND foi congratulada pelas mais altas entidades e desempenhada de forma irrepreensível por parte dos seus militares. No entanto, uma maior proximidade entre o Processo de Lições Aprendidas e os Comandantes (a todos os níveis e escalões) em todas as fases da missão, aprontamento, execução da missão e após missão - contribui para um melhoramento das capacidades da Força e consequentemente, do Exército Português.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Enquadramento

No sexto e último capítulo da presente investigação são descritas as conclusões retiradas ao longo da mesma, uma vez que serão materializadas as confirmações ou infirmações às Hipóteses de investigação e procuradas as respostas às questões formuladas. Em jeito de conclusão serão da mesma maneira apresentadas reflexões finais ao tema, algumas limitações que de certa forma tornaram a investigação mais complexa e também propostas de investigações futuras que se crê estarem interligadas com a temática abordada.

6.2. Verificação das Hipóteses

Tendo em conta a H1: **“O Processo de Lições Aprendidas no Exército Português, rege-se pelas normativas definidas pela doutrina NATO, sendo que ao longo dos anos tem vindo a sofrer alterações e incrementos nas suas capacidades, de forma a mitigar o risco nas missões a que se propõe cumprir.”**, esta foi totalmente verificada através da sobreposição da informação obtida através da análise documental. O Exército Português procurou aproximar o Sistema de LA da NATO com a realidade que se vive e a tipologia de missões presentes na Instituição primeiramente referida. Esta primeira Hipótese consolidou-se aquando da verificação da incrementação do pilar “Treino”, conforme as linhas orientadoras inicialmente definidas pela NATO. Foi possível verificar que, analisando as diretivas mais recentes da NATO houve um esforço por parte da Organização em questão, em busca de atualizações em termos de Estrutura Operacional para um melhor equilíbrio nas bases que sustentam uma Organização aprendente – objetivo este almejado e atualmente em vista no Exército Português. Desta forma, permitiu ao mesmo atualizar-se e acompanhar as atuais alterações do Processo de LA, facto este que o torna uma Organização desenvolvida e constantemente à procura de evolução.

No que concerne à H2: **“A 1ª FND para a RCA apresentava boa resposta às necessidades que surgiam no TO, no entanto, ocorriam certas situações que não controlavam, uma vez que à partida lhes eram asseguradas por parte de outras forças no TO.”**, esta obteve a sua completa confirmação através da realização das entrevistas aos militares que desempenhavam funções de Comando operacional e responsáveis pelo levantamento, processamento e posterior tratamento das OLBP e LI que eventualmente ocorressem durante e após a permanência da 1ª FND no TO da RCA. A 1ª FND constituindo-se como PRT QRF, apresentava várias valências e o seu *modus operandi* permitiu adaptaram-se a quaisquer situações imprevistas que surgissem. Constituindo-se como Tropas Especiais que o são, mais propriamente Forças Comando, estas conforme relatado procuraram adaptar-se a todas e quaisquer circunstâncias adversas que se apresentassem como obstáculo no desempenhar das suas funções. As Questões n.º 1 e n.º 2 que abordavam esta temática de maneira objetiva, convergiram em respostas semelhantes procurando descrever e caraterizar de forma livre, as Obs que os elementos entrevistados registaram. Tais Obs permitiram de igual forma, esclarecer o facto da Força se encontrar dependente da MINUSCA e, em determinadas situações, não corresponder ao esperado, tendo-se adaptado.

Quanto à H3: **“Foram levantadas todas as dificuldades e observações possíveis por parte da Força, com vista a retirar Lições destas mesmas observações, e proporcionar melhoramentos futuros.”**, confirma-se totalmente, sendo que consoante o modelo de Recolha de Obs e BP (derivado da NATO e ajustado ao Exército Português) os militares da FND em estudo revelaram-se exímios na recolha de possíveis LI. Esta Hipótese foi de certa forma completada através da recolha das entrevistas realizadas, principalmente da análise às Questões n.º 4 e n.º 5. Efetivamente foram levantadas todas as OLBP e LI possíveis consoante o ritmo operacional que a 1ª FND apresentava. No entanto, foi evidenciado o facto da Estrutura de LA funcional no Exército Português não apresentar ainda o grau de proximidade expectável/desejável com a Instituição. A procura de um Processo mais atingível a todos os níveis de funções de Comando, e a simplicidade na recolha de Obs foram fatores igualmente relatados pelos elementos entrevistados que permitiram contribuir para a construção e aproveitamento desta última Hipótese.

6.3. Resposta às Questões Derivadas

Derivado do término da análise e verificação das hipóteses, foram criadas as condições que permitem responder às respostas das QD da presente investigação.

No que respeita à QD1: **“Como se caracteriza o Processo de Lições Aprendidas no Exército Português?”**, pode concluir-se que o Exército Português procura constantemente atualizar-se em termos doutrinários e comportamentais, fazendo-se acompanhar pelos trâmites definidos pela NATO. Desde 2012 que o Exército Português evoluiu e, com base na análise documental retratada no Capítulo 2 foi possível verificar-se que implementou uma Capacidade de LA nos seus QO e a Estrutura que de si dependeria. Não obstante, com o conceito implementado pela NATO, houve a necessidade de integrar OFLA/OPRLA neste Sistema e adaptar-se este mesmo a uma nova realidade com competências e capacidades de maior responsabilidade, tendo sido criado a RepLA (na dependência da DDNLA), atualmente ainda em vigor. Esta análise qualitativa do Processo em questão, caracteriza-o automaticamente como um Processo evolutivo, objetivo e orientador. Caracteriza-se então como um Processo particularmente descritivo e que procura obter o melhor rendimento nas Instituições em que se enquadra. Ao mesmo tempo, tal Processo presente no Exército Português procura não se afastar das normas NATO, de forma a adquirir um conceito unilateral com esta última Organização e em busca do cumprimento da sua única e irredutível missão – proporcionar uma Capacidade de LA que promova o desempenho e o desenvolvimento das Forças pertencentes à NATO e, concomitantemente as possa transformar e modernizar.

Tendo em consideração a QD2: **“As capacidades e estruturas da FND eram adequadas às exigências da missão no caso específico do TO da RCA?”**, permitiu tirar considerações relevantes acerca da temática, uma vez analisadas as entrevistas e comparadas com as provas documentais existentes. Estas capacidades revelaram-se adequadas às exigências apresentadas no TO da RCA, fruto de missões anteriormente executadas. A QD em questão permitiu por si só, confirmar que através da aprendizagem (seja ela através da experiência, provas documentais ou até mesmo da partilha de informação formal e/ou informal) o Processo de LA no Exército Português traduz-se de forma eficaz. A estrutura e organização inicialmente definidas e, tendo em consideração que eram a 1ª FND em ação no TO da RCA, mostraram-se desejáveis, contudo nem sempre ideais. Relativamente aos meios, verificou-se que apresentavam lacunas, nomeadamente no âmbito do Reabastecimento e Manutenção. A falta de treino combinado com as Forças pertencentes à FAP que mais tarde

integrariam a JTAC, caracterizou-se como um obstáculo às operações no terreno, tendo sido apontado como um aspeto a melhorar. No entanto, as estruturas também foram alvo de discriminação, sendo que a Força, consoante as instalações disponibilizadas pela MINUSCA, sentiu a necessidade de empenhar efetivo na construção e/ou reparação de alguns conjuntos de materiais, de maneira a obter um melhor acondicionamento de material e uma manutenção de material salutar.

Relativamente à QD3: **“Quais as limitações e adversidades identificadas pela FND durante a sua atividade operacional?”**, pode-se relatar em inúmeras circunstâncias, as limitações que a 1ª FND sofreu durante o seu empenhamento, tendo consequentemente registado OBLP e LI após uma primeira experiência no TO da RCA. Foram identificadas e posteriormente introduzidas na BdD da RepLA as várias alterações que poderiam ter sido implementadas para um melhor desempenho, tendo estas sido aplicadas em Forças subsequentes. Inclusive, redigiu-se um documento *a posteriori* da retração da 1ª FND que permitia analisar e processar todas as LA desta Força durante o seu período de destacamento no TO descrito. Sendo a Força em análise uma Tropa Especial dentro do ramo do Exército Português nas FFAA, a mesma apresenta como principais características: flexibilidade de emprego, poder de fogo, treino operacional, experiência e ação de forma eficaz e rápida. No entanto, tais capacidades tentam prever e/ou antecipar no seu expoente máximo, possíveis adversidades que surjam, sempre com o objetivo de cumprir a missão. Essencialmente ao nível dos meios e dos fatores logísticos, sentiram-se dificuldades por parte da Força. Também os meios aéreos – fundamentais em ações de Reconhecimento, Apoio às missões, evacuações médicas, entre outras – mostraram-se escassos tendo delimitado o emprego da FND. Ainda no âmbito da cooperação da FAP com o Exército Português no TO da RCA, ocorreram dificuldades ao nível da coordenação, registando-se a escassez de treinos combinados entre estes elementos, com vista a melhorar o desempenho da FND. No que concerne ao Reabastecimento e Manutenção necessários ao apoio logístico da Força nestas missões onde a tipologia de emprego se traduz em QRF (neste caso em particular a PRT QRF), este manifestou-se deficitário. Relativamente ao Material, as viaturas e equipamentos apresentavam algum desgaste e não se consideravam os mais apropriados à tipologia de missão.

6.4. Resposta à Questão Central

Resultante das respostas às perguntas derivadas, é possível anunciar a resposta à QD: **“Segundo o Processo de Lições Aprendidas no Exército Português, que lições são possíveis de identificar, após o retorno de experiências da 1ª FND na RCA?”**, que tendo em consideração que é um Processo atualizado e em constante evolução e adaptação, são muitas as LI, mas que após um processamento de Obs tornam-se em LA úteis ao aprontamento e destacamento de Forças que se seguiram (e não só). Relativamente ao Processo de Lições Aprendidas pode-se verificar que este se traduz num conjunto de fases, sustentadas em pilares fulcrais ao seu correto desempenho, que acompanham as LI, desde a sua recolha até à sua transformação em LA. Após a retração da 1ª FND e recolhidas as LI, formou-se um documento com a preocupação de retratar o Retorno de Experiências desta Força após experiência no TO da RCA. Com base nos parâmetros DOTMLPF-I, ao abrigo da análise exaustiva por parte da RepLA, foi possível identificar, processar e registar *a posteriori* na BdD do Exército Português as LA da 1ª FND na RCA. Ao nível das LA recolhidas, as Forças que se seguiram em destacamento neste TO puderam usufruir das mesmas, tanto no aprontamento como no desempenho operacional, permitindo contribuir num ambiente multinacional para o melhoramento e evolução desta Instituição castrense – o Exército Português.

6.5. Reflexões Finais

A Capacidade de Lições Aprendidas atualmente presente na doutrina NATO e, consequentemente na doutrina do Exército Português, revela-se como um processo base fundamental ao desenvolvimento de uma organização aprendente. Analisando todo o emprego das FFAA nos mais variados TO ao longo dos últimos anos desde a Guerra do Ultramar, concluímos que as LA procuram incessantemente melhorar o desenvolvimento e mitigar todos os riscos existentes em todas as Forças projetadas.

A projeção de uma primeira FND, seguida de mais seis até ao momento, revela que a Capacidade de LA foi devidamente aplicada e desta se retiraram todos os aspetos salutíferos para que a confiança e a credibilidade nas FFAA se mantivesse.

Contudo, é importante referir que o Processo de LA deve procurar ser o mais claro e próximo dos militares, para proporcionar uma melhor integração nas Forças que são projetadas, de forma a obterem o melhor rendimento no decorrer dos aprontamentos e execução da missão.

6.6. Limitações da Investigação

No que diz respeito às limitações do presente trabalho de investigação, uma das principais terá sido as restrições de acesso a material bibliográfico enquadrado com o tema abordado. Certos relatórios que faziam referência à FND em estudo são classificados e de difícil acesso, sendo que a sua consulta nem sempre foi possível.

De certa forma, o tema abordado em estudo de caso consistia num tema atual, o que não permitia ter acesso a um elevado número de fontes, fruto da escassez de existência das mesmas. Contudo, tornou-se possível encontrar as fontes mais atuais e relacionar as mesmas de acordo com o formato de *Lessons Learned* da NATO e, por sua vez, do Exército Português.

Conclui-se que, outra limitação derivada da investigação terá sido a não realização presencial das entrevistas, devido ao surto de pandemia verificado (COVID-19), e que acabou por afetar a recolha de dados para o TIA.

6.7. Recomendações

Com vista a melhorar o processo de investigação em futuros relatórios científicos, sugere-se como futura investigação a realização de um estudo que proceda à análise da verificação efetiva do Processo de LA após a retração de uma última FND destacada para o TO da RCA, aquando do término da missão atribuída às FFAA.

Recomenda-se igualmente como futuro estudo, uma possível integração de um plano de Lições Aprendidas nos cursos de formação ministrados ao longo da carreira da categoria de Oficiais, com vista a enraizar e aproximar as Lições Aprendidas do Exército Português e contribuir para que este incremente o seu grau de aprendizagem através das experiências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assembleia da República. (2005). Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto: Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional. Diário da República, 1.ª série – A – n.º 155.
- Carayannis, T., & Fowlis, M. (2017). *Lessons from African Union – United Nations cooperation in peace operations in the Central African Republic*. *African Security Review*. 26(2), 220-236.
- Campos, L., Santos, Vieira, & Silva. (2016). O Conflito na República Centro Africana. *Série de Conflitos Internacionais*. 3(1), 1-7. Acedido a 26 de março de 2020, em: <https://studylibpt.com/doc/3643653/o-conflito-na-rep%C3%BAblica-centro-africana>
- Carvalho, H. (2018). Os Páras na Guerra 2.0. *Boinas Verdes*. 251, 26-33.
- CEME. (2016). Diretiva n.º 180/CEME/16. *Capacidade de Lições Aprendidas do Exército*. Oeiras.
- Chycota, M. & Kennedy, E. (2014). Who you gonna call? Deciphering the difference between Reserve, Quick Reaction, Striking, and Tactical Combat Forces. *Professional Forum*. 1, 16-19.
- Diário da República [DR] (2020). In *Diário da República Eletrónico*. Acedido a 3 de março de 2020 em https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/105820672/details/maximized?print_preview=print-preview
- Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas [DDNLA] (2018). *Retorno de Experiências – Lições e recomendações da 1ªFND/QRF/MINUSCA*. Exército Português.

- Encyclopaedia Britannica. (2018). Central African Republic. In *Encyclopaedia Britannica*.
Acedido em 29 de março de 2020, em: <https://www.britannica.com/place/Central-African-Republic>
- Estado-Maior do Exército [EME] (2012a). *PDE 0-32-00 LIÇÕES APRENDIDAS*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2012b). *PDE 3-00 OPERAÇÕES*. Lisboa: Exército Português
- Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA]. (2020). Forças Nacionais Destacadas 2020. In *Portal do Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Acedido a 26 de março de 2020, em: https://www.emgfa.pt/DocumentosRelacionados/2020/AsmissoesdasForcasNacionaisDestacadaspara2020/documentos/Livrete%20FND's_2020_Portugu%C3%AAs.pdf
- Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM]. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Joint Analysis and Lessons Learned Center [JALLC] (2016a). *Joint Analysis Handbook* (4ª ed.). Monsanto, Lisboa, Portugal.
- Joint Analysis and Lessons Learned Center [JALLC] (2016b). *The NATO Lessons Learned Handbook* (3ª ed.). Monsanto, Lisboa, Portugal.
- Milton, N. (2010). *The Lessons Learned Handbook: Practical approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos Publishing.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2017). Portaria n.º 29/2017 de 31 de janeiro: Missão da ONU na República Centro Africana. *Diário da República*, 2ª série, n.º 22, 2182-2182.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2013). Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE 080-006. *Lessons Learned*.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2018). Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE 080-006. *Lessons Learned*.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, J. P. (2009). O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO. *Nação e Defesa*. 123(4), 63-80.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LA

O Processo de Lições Aprendidas divide-se fundamentalmente em três fases primordiais: a Fase de Análise, Fase de Ação Corretiva e Fase de Disseminação (ver Figura n.º 3).

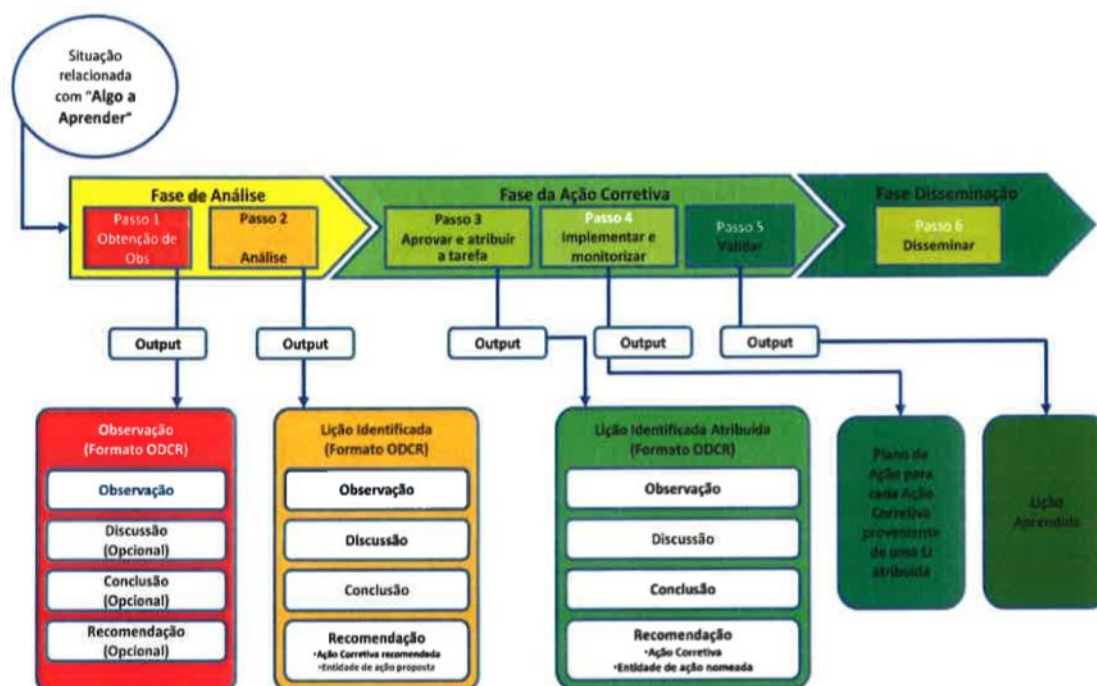


Figura n.º 3 - Processo de LA

Fonte: CEME, 2016, p. B-2

O processo segue as etapas base – Identificação, Ação, Institucionalização - do processo de aprendizagem descritas anteriormente em “Capítulo 1. Enquadramento Conceptual”, mais propriamente em “1.3. Etapas do Processo de Aprendizagem nas Lições Aprendidas”.

Fase de Análise

Esta primeira fase do Processo, tem como objetivo a produção de uma LI⁵⁶. Esta mesma fase divide-se em 2 passos: inicia com a Recolha de Observações e culmina com a Análise das mesmas.

A primeira etapa – Recolha de Observações - aplica-se uma vez que, para toda e qualquer atividade, existe um resultado esperado. No entanto, se tudo corre bem, pouco ou nada se aprende com a atividade, caso contrário, há algo a reter. Qualquer diferença, no que concerne ao resultado esperado deve ser registado como observação⁵⁷.

Numa segunda etapa, efetua-se uma Análise inicial do(s) fator(es) que interferem com o resultado que era expectável e identifica-se uma proposta de solução. Esta mesma análise, permite descobrir as causas do insucesso ou sucesso do problema observado e após identificadas as causas, pode ser identificada uma AC, sendo que a pessoa que executa esta mesma AC é identificada de igual forma nesta etapa. O produto final da Análise resulta numa LI e após desenvolvimento desta mesma LI, dá-se início à Fase de Ação Corretiva (EME, 2012).

Fase de Ação Corretiva

A presente fase tem, como objetivo primordial, a produção de uma Lição Aprendida. Esta fase é constituída pelas etapas 3 (Aprovar e Atribuir a Tarefa), 4 (Implementar e Monitorizar) e 5 (Validar) do Processo de Lições Aprendidas.

Na etapa que consiste em Aprovar e Atribuir Tarefas, as LI desenvolvidas anteriormente, são apresentadas ao Comando da Organização, para que este determine o seu

⁵⁶ Uma LI é uma observação, para a qual foram determinadas uma ou mais causas, que posteriormente, deram origem ao que se observou, recomendou uma Ação Corretiva e um Elemento de Ação, para implementar esta mesma. De seguida, é proposta à autoridade competente para sucumbir a aprovação (ou não) (EME, 2012).

⁵⁷ Uma Observação é uma curta descrição sobre um assunto que pode ser melhorado ou até mesmo, ser considerada uma Boa Prática (BP) ou *Best Practice*. Por sua vez, uma Boa Prática reúne nas suas capacidades uma técnica, processo ou metodologia que contribui para o desenvolvimento do desempenho de uma organização, sendo que estas BP podem ser específicas para determinados TO ou situação. Idealmente, as BPs devem ser adaptadas, replicáveis e de uso imediato (NATO, 2018).

seguimento futuro. Em primeiro lugar a LI é aprovada e de seguida a AC que fora proposta, é aceite ou modificada. De seguida, um Elemento de Ação (EA)⁵⁸ é nomeado para executar esta AC e são atribuídos os recursos necessários ao mesmo.

Consequentemente, segue-se o Implementar e Monitorizar, onde o EA elabora um PA⁵⁹, de forma a servir de guião às atividades subsequentes da AC. O responsável pela monitorização da sua implementação e pela liderança deste processo é o OFLA.

Na última etapa desta fase – Validar⁶⁰ – esta mesma validação, só é possível após implementação da AC. Após uma validação bem-sucedida, uma LI será considerada uma LA (EME, 2012).

Fase de Disseminação

Após concluído o Processo de LA, segue-se uma fase fulcral para que se transforme de LI em LA, sendo esta a Fase de Disseminação para que os interessados obtenham acesso à mesma. Relativamente à Partilha de Informação, que deve ser feita ao longo de todo o processo, esta visa assegurar que a aprendizagem se faz desde o início de todo o processo até se “introduzir mudanças de imediato quando a situação assim o exigir e preparar a introdução da Lição Aprendida no conhecimento militar.” (EME, 2012, p. 2-9).

⁵⁸ Um EA (*Action Body* - AB) é o indivíduo ou organização nomeada para implementar a AC aprovada, numa LI. Este elemento reporta sempre para a autoridade competente (NATO, 2018).

⁵⁹ Um PA (*Action Plan* - AP) é o documento escrito do plano de ação previsto e a correspondente fita do tempo, para a futura implementação da AC, já atribuída e aprovada (NATO, 2018).

⁶⁰ Quando necessário, a Validação é feita para assegurar que os assuntos observados originalmente foram corretamente corrigidos através da implementação de uma AC (NATO, 2018).

APÊNDICE B – ORGANOGRAMA MINUSCA - PRTQRF

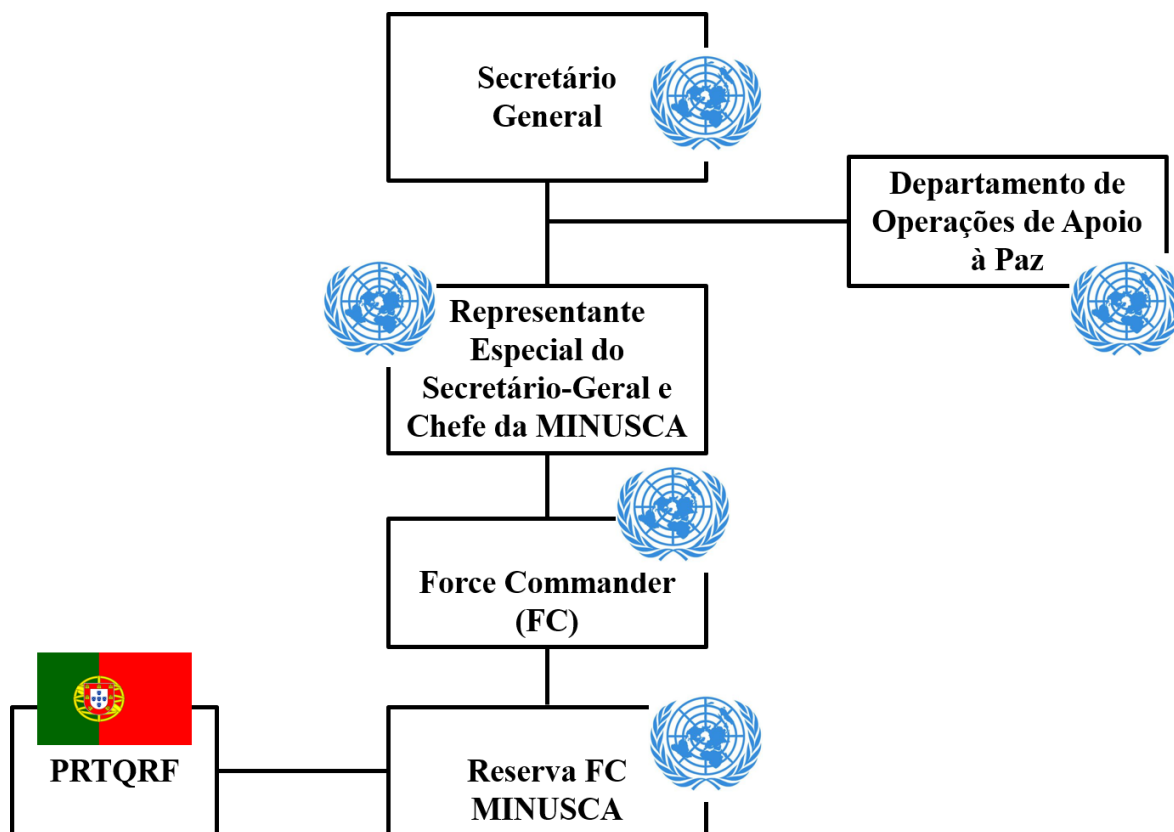


Figura n.º 4 - Organograma MINUSCA/PRTQRF

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE C – QUADRO OPERACIONAL PRTQRF

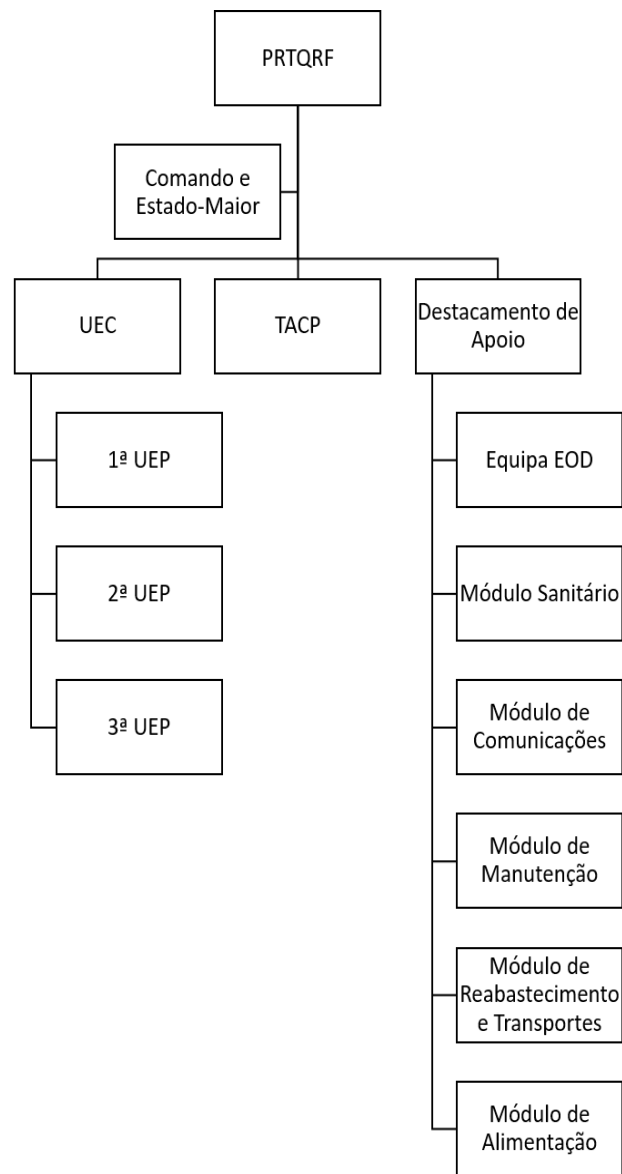


Figura n.º 5 - Quadro Operacional PRTQRF

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (UEP/UEC)

Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana

Autor: Aspirante Infantaria Francisco Maria Dragão do Nascimento Martins

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria CMD Hugo Miguel Moutinho Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2020

Enquadramento

Em primeiro lugar, seria pertinente agradecer a sua disponibilidade em participar na presente entrevista. Sou o Aspirante de Infantaria Francisco Martins e no presente momento, encontro-me a realizar o Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicado, subordinado ao tema “Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (UEP/UEC). Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana”.

De forma a enquadrá-lo da melhor maneira acerca do meu tema, encontram-se explanados de seguida os Objetivos desta mesma investigação, tanto o Geral (OG), como os Específicos (OE):

OG: Verificar se o Processo de Lições Aprendidas foi efetivamente aplicado à 1ª FND enviada para a RCA e se constitui um processo base de evolução para a Estrutura do Exército Português.

OE1: Analisar o Processo de Lições Aprendidas em vigor no Exército Português, de forma a ser possível caracterizar o consequente Retorno de Experiências da 1ªFND destacada para o TO da RCA.

OE2: Identificar, analisar e caracterizar as capacidades presentes na 1ª FND e verificar se estas se encontravam adaptadas à realidade do TO.

OE3: Identificar limitações da Força e possíveis Lições Identificadas após análise de Retorno de Experiências.

Consentimento de Realização da Entrevista

Pedir-lhe-ia que lesse o documento de consentimento de realização da entrevista e que assinasse o mesmo, como referenciado no próprio documento.

Identificação do Entrevistado

Nome:	
Género:	
Idade:	
Posto:	
Função:	
Local:	
Data:	

Entrevista

Ser-lhe-á apresentado de imediato, um conjunto de perguntas, fundamentais para a análise clara e exaustiva que se pretende com o tema em causa na presente investigação. Assim sendo, peço-lhe que procure tratar as perguntas que lhe são apresentadas, dando-lhe a importância devida e procurando ser o mais completo possível. Pede-se igualmente que responda consoante a função que desempenhava na FND em estudo.

Corpo de Questões

Questão n.º 1

- Quais as principais dificuldades sentidas pela Força, aquando da chegada ao TO da RCA, relativamente a infraestruturas, empenhamento operacional, material e treino?

R:

Questão n.º 2

- As capacidades da Força previstas em TN, foram suficientes para responder às exigências impostas pelo TO?

R:

Questão n.º 3

- Considera que a Capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma, a maneira como procedeu ao aprontamento da sua Força, dentro das suas competências e responsabilidades? Se sim, como?

R:

Questão n.º 4

- Como definiria a preocupação e o grau de importância que atribuiu à Capacidade de Lições Aprendidas, não só durante a fase de aprontamento, mas também durante o período de missão e após a mesma?

R:

Questão n.º 5

- De que forma considera que, na sua função como Comandante e no desempenho de Funções de Comando, influencia o processo de aprendizagem e possíveis alterações de certos procedimentos/comportamentos e que possam contribuir para o Exército se tornar uma organização cada vez mais aprendente?

R:

Questão n.º 6

- Em algum momento concreto como Comandante, durante a sua missão, recorreu a experiências passadas ou procurou saber algum registo das mesmas, em que sentisse necessidade de adaptar à sua Força, como por exemplo na alteração de uma possível modalidade de ação?

R:

Questão n.º 7

- Defende que o Processo de Lições Aprendidas foi corretamente aplicado aquando do retorno da Força, ou que em algum momento se mostrou como um processo deficitário em que não era possível abranger todos os campos que necessitava responder?

R:

Questão n.º 8

- Defende que o Processo de Lições Aprendidas, atualmente em vigor no Exército Português, responde e contribui como forma de melhoramento/evolução para as FND?

R:

APÊNDICE E – CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Tomei conhecimento que, enquadrado no Ciclo de Estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria, encontra-se no presente momento no decorrer da investigação do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicado, subordinado ao tema “Lições Aprendidas no Desempenho de Funções de Comando (UEP/UEC). Estudo de Caso: 1ª Força Nacional Destacada na República Centro-Africana”.

Com a presente declaração, concordo em participar numa entrevista realizada pelo Aspirante Francisco Martins onde serão expostas um conjunto de questões, anteriormente previstas. Declaro igualmente que não beneficiarei de qualquer compensação proveniente da entrevista.

Assinatura: _____

Data: __ / __ / ____

Obrigado pela sua colaboração.

Aspirante de Infantaria

Francisco Martins

Contactos: martins.fmddn@exercito.pt / 964953382

APÊNDICE F – ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 1 - Resposta à Questão n.º 1 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 1: Quais as principais dificuldades sentidas pela Força, aquando da chegada ao TO da RCA, relativamente a infraestruturas, empenhamento operacional, material e treino?
1	“(…) confesso que aquando da chegada ao TO estávamos à espera de piores condições do que as encontradas (porque nenhum de nós integrou o Reconhecimento feito ao TO), principalmente em termos de alojamentos, o que acabou por se tornar uma surpresa positiva. Sendo a 1ª FND e não havendo Forças Portuguesas anteriormente no TO, a falta de Lições Aprendidas deste TO, teve influência não só no treino mas como nas outras áreas referidas anteriormente.”
2	“As maiores dificuldades sentidas foram relacionadas com os problemas que surgiram com as viaturas (várias avarias), que estavam inicialmente em muito mau estado. A grande dificuldade relativamente ao material e treino, prendeu-se com a receção e arrumação do mesmo, que como referi anteriormente, teve de ser efetuada por sermos a 1ª FND.”
3	“O ponto fulcral de falha no treino foi a fraca capacidade das carreiras de tiro. Não nos foi possível testar todos os sistemas de armas (ex: Santa Barbara). Posso identificar outras falhas/fatores dificultadores da boa ação da nossa força como por exemplo a doutrina utilizada pela MINUSCA mas desconhecida por todas as forças da MINUSCA.”
4	“Ao nível de infraestruturas, a nossa Base Principal estava sediada no Campo M’Poko, campo esse do contingente francês, sendo que tivemos que aproveitar aquilo que nos foi facultado ao nível de instalações e depois reestruturar aquilo que achávamos essencial para a missão. Ocorreu igualmente a montagem dos gabinetes das seções de Estado-Maior da força, o Centro de Operações Tático (COT), oficinas, bar, ginásio, entre outros.”
5	“A 1ª FND levou o que de melhor e mais moderno existia no Exército à data, em especial material de proteção (capacetes, coletes de proteção balística, uniformes, entre outros), embora nalgumas áreas estivéssemos um pouco longe do ideal, nomeadamente ao nível do armamento individual (constituído à base de HK G3 e Whalter P38).”
6	“Posto isto, as maiores dificuldades estavam ao nível de não dispormos de um refeitório, (...) não dispúnhamos de áreas de trabalho, ou seja, um sítio para instalarmos o edifício ou posto de comando da Força. Passando à parte do material julgo eu que, as maiores dificuldades sentidas se traduziram na falta de sobressalentes (...) No que diz respeito ao treino, como eramos a primeira Força as tarefas táticas que foram treinadas, tínhamos por base as vertidas no <i>Statement of Unit Requirements</i> (SUR) Atendendo às diferenças existentes entre a ONU e a

	NATO, onde nós estávamos acostumados a trabalhar, ao facto do SUR ainda estar em desenvolvimento, e ao desconhecimento da intenção do Comandante da MINUSCA em empregar a Força, optou-se por inicialmente treinar as tarefas mais complexas de executar, ou seja aquelas que implicavam o emprego da Força letal contra a ameaça (...).”
--	---

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 2 - Resposta à Questão n.º 2 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 2: As capacidades da Força previstas em TN, foram suficientes para responder às exigências impostas pelo TO?
1	“As capacidades em termos do fator humano (pessoal) e de treino foram suficientes. Verificou-se o contrário em termos de materiais.”
2	“Sim.”
3	“O sucesso da missão dependeu na minha perspetiva de 3 fatores: De uma boa capacidade de comando e liderança, de uma coesão com o comando em Portugal responsável pelo nosso empenhamento mas essencialmente da preparação inerente às tropas comandos para o fator mais importante de toda a missão.”
4	“Ao nível do treino sim. Já ao nível do material, devido ao grande empenhamento operacional este foi sofrendo grande desgaste principalmente viaturas, geradores e outro material/equipamento do apoio de serviços.”
5	“As capacidades da Força foram suficientes (...) que cumpriu, durante cerca de sete meses, todo o tipo de tarefas previstas pelas NU para a QRF, nomeadamente: proteção de civis; operações de vigilância e de recolha de informações; patrulhas de segurança; reconhecimento na AOp; proteção de entidades ou outras Forças; atuação de forma imediata perante uma crise inesperada; operações de cerco e busca; proteção de infraestruturas ou terreno-chave; dirigir ações de helicópteros de ataque; atividades de coordenação civil e militar (CIMIC).”
6	“ (...) dispúnhamos de todas as capacidades para responder às exigências que o TO apresentava (...) julgo que as faltas existentes quer na EOM, mas principalmente ao nível da manutenção, poderiam se ter revelado insuficientes (...)”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 3 - Resposta à Questão n.º 3 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 3: Considera que a Capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma, a maneira como procedeu ao aprontamento da sua Força, dentro das suas competências e responsabilidades? Se sim, como?
1	“(...) sendo a 1ª FND a ir para o TO e não havendo um historial/experiência deste Teatro, a minha resposta seria não. Contudo, o fato de termos tido algumas informações (mesmo que não tivessem o pormenor necessário) dos militares

	Portugueses que se encontravam na EUTM da RCA, e principalmente, as Lições Aprendidas dos Comandos de operações no Afeganistão, foram a principal influência e orientação para a nossa preparação.”
2	“Sim, um pouco. Ainda em TN estudei as observações retiradas pela SANGARIS, de modo a conhecer melhor a ameaça, como esta atuou e como proceder perante a mesma.”
3	“Não. Por ter sido a primeira força naquele teatro e por aos baixos escalões e no caso da função que desempenhei as lições aprendidas não são algo que o comandante de grupo se tenha de preocupar maioritariamente.”
4	“Sim, pois pude aplicar algumas Lições Aprendidas de aprontamentos anteriores, quer de algo que estava escrito ou através de conservas com outros militares com mais experiência que eu.”
5	“(…) a experiência e as LA de forças portuguesas que desempenharam missões no Afeganistão como QRF foi tida em conta, quer na preparação, quer no empenhamento na RCA – essas experiências influenciaram essencialmente os procedimentos operacionais como QRF, em especial as TTP (com as devidas adaptações).”
6	“(…) aproveitamos o retorno das experiências vividas no Teatro de Operações (…) na construção da Estrutura Operacional de Material, igualmente ao nível do treino utilizámos as TTP que estavam em execução no Afeganistão.”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 4 - Resposta à Questão n.º 4 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 4: Como definiria a preocupação e o grau de importância que atribuiu à Capacidade de Lições Aprendidas, não só durante a fase de aprontamento, mas também durante o período de missão e após a mesma?
1	“Definiria como muito importante, tanto no aprontamento (para os próximos), assim como durante o período da missão, numa perspetiva da própria Força corrigir os seus procedimentos, evitar repetir os mesmos erros e também orientar o treino da Força que estava em preparação no TN. No pós missão, numa perspetiva essencialmente de deixar a experiência da Força vertida em relatórios para um melhor desempenho e eficiência da 2ª FND e das restantes após esta.”
2	“A missão foi muito intensa, pelo facto de passarmos muito tempo fora da MOB e pelo facto de sermos a 1ª FND (despendendo muito tempo a criar e melhorar condições de habitabilidade). Assim, não houve grande preocupação com essa capacidade, cuja responsabilidade estava no Oficial de Operações. O processo, pelo modo pouco intuitivo e confuso de aplicação do formato ODCR também nos afasta da capacidade.”
3	“No final de cada projeção houve sempre uma reunião com todos os graduados da força onde foram expostos todos os pontos negativos e positivos de cada operação e projeção.”
4	“Considero que é muito importante, sendo transversal a todas as fases.”
5	“Fruto da importância das LA a 1ª FND nomeou, logo no aprontamento, o Oficial de Operações para desempenhar, em acumulação, as funções de Oficial de Lições

XIV

	Aprendidas da Força, tendo a responsabilidade por propor um processo recolha de informação para o sistema de lições aprendidas, quer no aprontamento, quer no TO da RCA.”
6	“Eu classificaria a Capacidade de Lições Aprendidas como de indelével importância.”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 5 - Resposta à Questão n.º 5 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 5: De que forma considera que, na sua função como Comandante e no desempenho de Funções de Comando, influencia o processo de aprendizagem e possíveis alterações de certos procedimentos/comportamentos e que possam contribuir para o Exército se tornar uma organização cada vez mais aprendente?
1	“Considero que influencio tanto como qualquer outro militar poderá influenciar, desde a Praça mais moderna até ao Oficial mais antigo da Força, pois todos aos seus níveis têm diferentes experiências (...) Como 2ª Cmdt da Força, simplesmente, terei apenas mais facilidade em espoletar o processo, em virtude de me encontrar funcionalmente entre os Cmdt Grupo e o Cmdt da Força.”
2	“Na passagem de informação para os camaradas mais modernos, isto é, de forma algo informal. No que toca ao procedimento de LA, contribuo muito pouco.”
3	“Não considero que o trabalho como comandante de grupo tenha um papel de extrema relevância na elaboração, interpretação das lições aprendidas mas sim poderá ter importância como fornecedor de informação para a elaboração das mesmas e nesse sentido posso garantir que é o elemento iniciador de toda a cadeia de recolha de informação, essencialmente por ser o escalão mais baixo de comando numa FND.”
4	“Como Comandante de Grupo era o responsável por tudo o que o Grupo fazia, daí que tudo aquilo que foi realizado durante o aprontamento ou durante a missão (e que foram boas práticas ou não) tornaram-se Lições Aprendidas para a FND seguinte.”
5	“ (...) a recolha de informação para alimentar o processo de LA na RCA, embora estivesse concentrado no Oficial e Operações, recolhia observações de todas as áreas (recursos, operações, informações, finanças, comunicações, apoio sanitário, TACP, EOD, alimentação, manutenção, reabastecimento e serviço e outros).”
6	“ (...) adequámos aquilo que eram as TTP e as NEP da Força à realidade do TO (...) de forma subjetiva e de forma não empírica, ou seja, as dificuldades sentidas eram transmitidas para Portugal (...) através do contacto direto com o Oficial de Operações ou da plataforma de Lições Aprendidas.”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 6 - Resposta à Questão n.º 6 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 6: Em algum momento concreto como Comandante, durante a sua missão, recorreu a experiências passadas ou procurou saber algum registo das mesmas, em que sentisse necessidade de adaptar à sua Força, como por exemplo na alteração de uma possível modalidade de ação?
1	“Sim, principalmente das Lições retiradas do Afeganistão (das várias forças constituídas por Comandos, mas principalmente das que tive oportunidade de integrar), aquelas que recorro da experiência e na memória resultantes de as termos vivido e sentido, individualmente e em grupo.”
2	“Não.”
3	“No aprontamento sim. E sim porque não sabíamos ainda muita informação sobre o TO. Durante a missão não. As decisões foram melhoradas com base nas experiências anteriores e erros anteriores durante a própria missão.”
4	“Sim. À medida que a missão ia decorrendo, ficávamos a conhecer um pouco mais o terreno e a dinâmica dos grupos armados. Até com alguns erros cometidos por nós aprendemos bastante. Além disso, através de relatórios feitos por outros contingentes da MINUSCA, conseguimos retirar deles algumas lições aprendidas que nos deram jeito para algumas situações.”
5	“Recorri a ensinamentos anteriores de forças portuguesas que atuaram nas ex-colónias (essencialmente tropas Comandos) e às QRF no Afeganistão.”
6	“Eu julgo que toda a nossa atuação é efetuada com base em conhecimentos adquiridos nas experiências passadas, pelo que aconselhava-me com militares que tinham mais experiência.”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 7 - Resposta à Questão n.º 7 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 7: Defende que o Processo de Lições Aprendidas foi corretamente aplicado aquando do retorno da Força, ou que em algum momento se mostrou como um processo deficitário em que não era possível abranger todos os campos que necessitava responder?
1	“Sim, considero que é abrangível a todas as áreas e foi aplicado dentro das possibilidades, principalmente através de revisões após ação, no final de cada missão e cada projeção, no envio das Lições Aprendidas diretamente para o Centro de Lições Aprendidas do Exército; Relatórios para a cadeia de Comando Hierárquica em Portugal; Ligações diretas com o RCmds (tendo em conta que a 2ª FND também era uma força de Comandos); Palestra com um elemento das Informações da EUTM, que tinha muita experiência de terreno neste TO, na forma como os Grupos Armados atuavam e testavam as Forças da MINUSCA e no relacionamento das Forças da MINUSCA com a População.”
2	Não respondeu.

3	Não respondeu.
4	“Todos os registos de observação que eu fazia, anotava, e posteriormente eram expostos e discutidos durante as revisões após ação que fazíamos, quer após operações, quer após as projeções que tivemos durante a missão e <i>a posteriori</i> esses registos ficavam na posse do 2º Cmdt e do Oficial de Operações.”
5	“No caso da 1FND estou convencido que contribuimos para o processo de LA como era esperado, pois todas as atividades, operacionais ou de apoio (combate e serviços), além de reportadas, foram amplamente discutidas, por forma a registar e partilhar os ensinamentos, cobrindo o máximo de áreas possível.”
6	“Eu julgo que o Processo de Lições Aprendidas está totalmente adequado, contudo é de extrema dificuldade face ao ritmo operacional que a 1FND teve de executar o mesmo de forma continua ao longo da missão.”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro n.º 8 - Resposta à Questão n.º 8 do guião de entrevista

N.º	Questão n.º 8: Defende que o Processo de Lições Aprendidas, atualmente em vigor no Exército Português, responde e contribui como forma de melhoramento/evolução para as FND?
1	“Defendo que é um procedimento essencial. A forma como está feito é abrangente a todas as áreas (não é só a nível de treino) e só depende de cada um de nós para que seja realizado. Poderei ser injusto na minha avaliação, mas considero que este processo de LA dentro do exército, apesar de ser visto como importante, julgo que não está “enraizado”, “mecanizado” como uma ferramenta essencial e de carácter obrigatório”
2	“Não. O formato de inserção de observações é pouco intuitivo e de difícil entendimento.”
3	“(…) não é um sistema prático e de absorção da informação fácil. Pode melhorar se oferecermos um produto das lições aprendidas mais fácil de “consumir.”
4	“Sem dúvida que sim. Não basta só os Comandantes ou restantes militares trocarem experiência, mas sim haver um registo como é o caso do Processo de Lições Aprendidas que atualmente o Exército Português possui, pois só assim conseguimos melhorar o desempenho das FND.”
5	“Concordo. No entanto pode ser mais aligeirado, reduzindo o tempo que medeia entre a recolha de observações e a partilha de possíveis LI/LA às Forças que as necessitam, podendo essa partilha ser feita ainda em <i>Draft</i> , aliás é como acontece no processo de produção de doutrina em países como os EUA.”
6	“Eu julgo que o processo tem todas as condições para responder e contribuir efetivamente para o melhoramento e evolução das Forças Armadas (…).”

Fonte: Elaboração Própria

ANEXOS

ANEXO A – MODELO DE REGISTO DE OBSERVAÇÕES OU BOAS PRÁTICAS

Relatório de Observação
(Processo de Lições Aprendidas)

**** Antes de submeter a Observação apague as instruções (em azul) ****

Operação/Exercício/Evento:			GDH:	
Originador:	Posto e Nome:			
	Unidade/Divisão/Repartição/Área Funcional:			
- Unidade/ Divisão/ Repartição /Área Funcional OFLA/OPR LA:	Posto e Nome:			
Título:				
-				
<i>Instruções: Deve capturar a essência do assunto observado, dando uma indicação razoável do seu conteúdo.</i>				
Tópico – Subtópico:				
-				
<i>Instruções: Se possível tentar ordenar o assunto por tópicos ou subtópicos. Exemplos para tópicos: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Instalações, Interoperabilidade, Planeamento do Ex, Execução do Ex, etc.</i>				
Observação:				
-				
<i>Instruções: Limitar a observação a um único e simples problema ou sucesso (Boa Prática). Fazer uma breve descrição acerca do observado, referindo <u>O que Aconteceu</u> e qual o impacto (ou potencial impacto) no observado.</i>				
Discussão:				
-				
<i>Instruções: A discussão explica <u>Porque é que isto aconteceu</u> (só factos) fornecendo a melhor avaliação possível. Fornece quais as razões para o sucesso ou insucesso bem como as circunstâncias em que aconteceu. Deve incluir o máximo de detalhes possível tais como: altura do dia, circunstâncias pessoais, fatores de treino, fatores organizacionais, fatores de equipamento, etc.</i>				
Conclusão (ões):				
-				
<i>Instruções: A conclusão é um balanço sumário da lição que foi aprendida a partir da experiência e da investigação sobre as causas do problema descrito na observação e discussão ou seja, <u>O que é que se aprendeu com isto</u>. A conclusão provém, de uma forma lógica, dos diferentes aspetos descritos na discussão e deve fornecer um resumo conciso da situação observada. Não incluir pormenores desnecessários.</i>				
Recomendação (ões):				
-				
<i>Instruções: O que fazer para repetir o sucesso ou evitar a falha. Dar a indicação clara da Ação Corretiva a ter em conta e referir quem a irá desenvolver e implementar (Elemento de Ação).</i>				
Elemento(s) de Ação:				
-				
DESENVOLVIMENTO	Comentários: OCE/EXCON/EXDIR/Chefe da Área Funcional/ Comandante Unidade:			
	-			
	<i>Instruções: Antes de submeter a observação, esta tem que ser avaliada (grau de pertinência) e validade pelo responsável do Exercício/Chefe da área funcional/Comandante da unidade, etc. Isto poderá fazer-se através de comentários relevantes sobre o assunto observado, com a concordância (ou não) do originador, e se possível providenciando recomendações.</i>			

Figura n.º 6 - Modelo de registo de Observações e Boas Práticas

Fonte: CEME, 2016, p. D-1

ANEXO B – FLUXOGRAMA LA EM CONTEXTO OPERACIONAL (U/E/O)

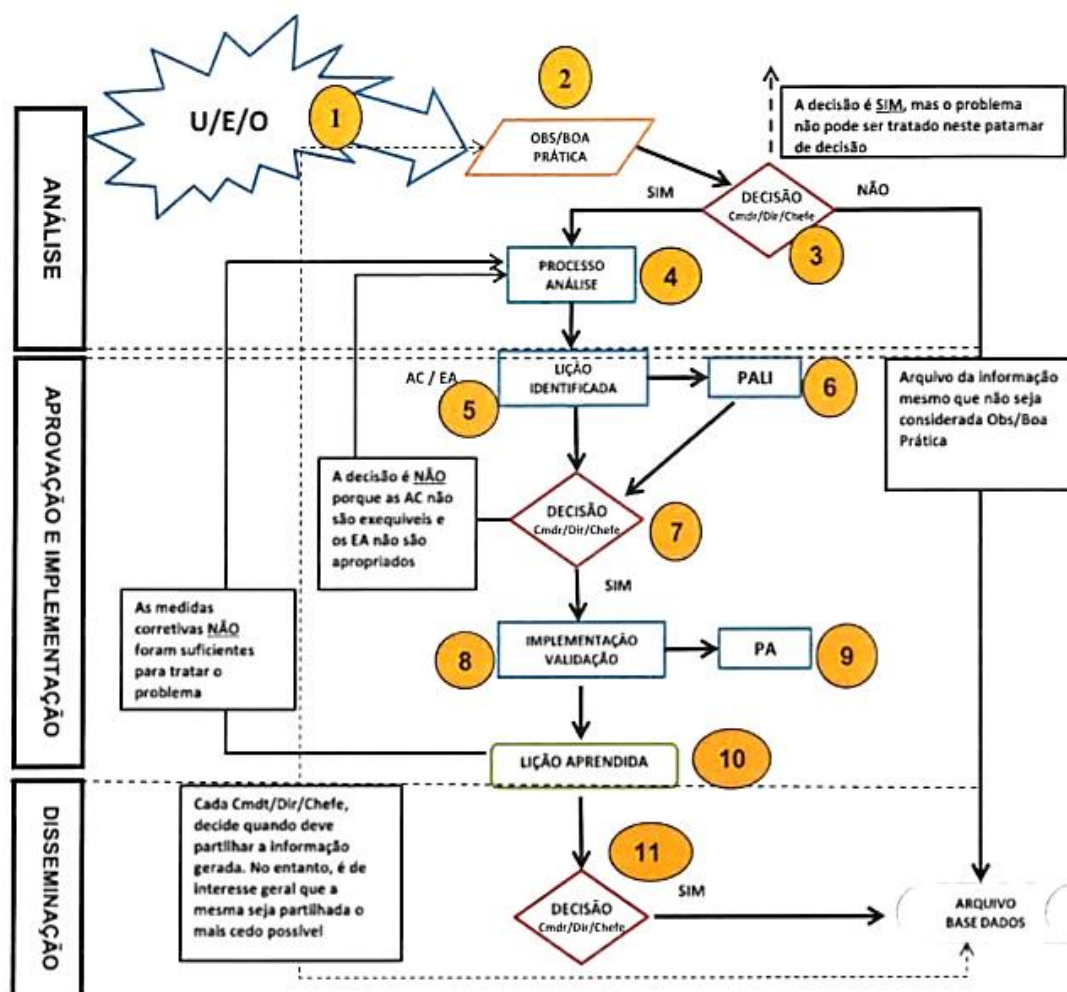


Figura n.º 7 - Fluxograma LA em Contexto Operacional (U/E/O)

Fonte: CEME, 2016, p. C-3

ANEXO C – MAPA DA RCA



Figura n.º 8 - Mapa da RCA

Fonte: Encyclopædia Britannica, 2018, p. 1.