



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D**

**Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria Pedro Gonçalves Marques**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Domingos Jorge Fernandes Rodrigues**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2013**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D**

**Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria Pedro Gonçalves Marques**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Domingos Jorge Fernandes Rodrigues**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2013**

“Que seu senhor veio aqui buscar,  
Que veio aqui seu senhor chamar –  
Chamar Aquele que está dormindo  
E foi outrora Senhor do Mar.”

Fernando Pessoa (Mensagem, 1934, p. 95)

“Por mais alta que seja a montanha,  
encontra-se sempre um trilho”

Provérbio afegão (Hassin, 2007, p. 16)

## **Dedicatória**

À minha mãe e família.

## Agradecimentos

Escassas são as palavras para descrever a minha gratidão para quem contribuiu para a realização deste trabalho como também para a formação académica, profissional e pessoal. Existem, no entanto, um conjunto de pessoas cujo agradecimento devo ressaltar.

Ao Tenente-Coronel Domingos Rodrigues, que nas funções de meu orientador mostrou-me o caminho para a realização deste trabalho e na melhor condição da mentoria fez com que aprendesse a pescar e não me deu o peixe. Destaco a sua entrega e dedicação, muitas vezes, com sacrifício da sua atividade profissional e da vida pessoal.

À Academia Militar por toda a formação e valores inculcados.

Na fase de recolha de dados, é devido reconhecimento pela disponibilidade e consentimento ao Exmo. Tenente-General Amaral Vieira, Exmo. Major-General Martins Branco, Exmo. Major-General Martins Ribeiro, Coronel Tirocinado Santos Correia, Coronel João Barbas, Coronel Coelho Rebelo, Coronel Duarte Costa, Coronel Moura Pinto, Coronel Guerreiro da Silva, Tenente-Coronel João Campos, Tenente-Coronel Manuel Rosa, Tenente-Coronel Gomes da Silva e Major Paulo Dias. Em especial a oportunidade às entidades afegãs Exmo. Major-General Qadam Shah, Exmo. Brigadeiro-General Sarwari e Coronel Niazi. Na fase embrionária da investigação foi necessário esclarecer determinados assuntos, pelo auxílio prestado agradeço ao Coronel Frédéric Curtaz, Tenente-Coronel Lemos Pires, Major Homero Abrunhosa e Capitão Alexandre Capote. Em especial, pela colaboração na metodologia à Professora Doutora Sara Augusto da Universidade de Coimbra e ao Tenente-Coronel Pinto da Silva da Academia Militar. Pela revisão do inglês ao longo do trabalho e na correção do *Abstract* gratifico o apoio dado pelo Professor Rod Stuart. Na última fase da investigação, agradeço pela revisão do relatório final ao Tenente-Coronel José Tomás, ao meu pai Duarte Marques da Fonseca e ao meu padrinho Manuel Martins pela correção ortográfica. Ao Tenente-Coronel Luís Calmeiro, na qualidade de Diretor de Curso de Infantaria, pela sua constante preocupação e prontidão na resolução de problemas sobre o trabalho.

À Paula Fernandes pela ajuda na pesquisa bibliográfica.

À Lara Tomás por toda a paciência.

Por último, e não menos importante, aos meus camaradas de curso de Infantaria 2008-2013, pela amizade, camaradagem e por estarem presentes quando mais precisei.

## Resumo

O estudo sobre o conflito do Afeganistão encerra em si uma panóplia de problemáticas. É no apoio ao desenvolvimento operacional do *Afghanistan National Army*, parte fundamental da estratégia da Organização do Tratado do Atlântico Norte, que se insere o presente Trabalho de Investigação Aplicada “*A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D*”.

É uma visão na terceira pessoa que investigou a importância do apoio ao desenvolvimento da *Kabul Capital Division 111* desempenhado pelas *Operational Mentor and Liaison Teams* de Divisão. Tem como objetivo identificar o papel destas para a segurança regional no Afeganistão e no criar de condições para prossecução da estratégia de transição da *International Security Assistance Force*.

A pergunta inerente à problemática estudada é “Qual o papel das *Operational Mentor and Liaison Teams* de Divisão no apoio ao desenvolvimento operacional da *Kabul Capital Division 111*, para o segurança regional e transição da *International Security Assistance Force*?”, que se refere à mentoria realizada pelas Forças Armadas Portuguesas entre Março de 2009 e Maio de 2012.

Para responder às perguntas identificadas o trabalho recorreu a uma abordagem metodológica hipotético-dedutiva, pelo método de estudo de caso. Utilizadas as técnicas de recolha de dados a partir de dados documentais preexistentes e entrevistas semidiretivas, e também utilizou as técnicas de análise de dados de *Delphi* e de decisão estatística indutiva.

Concluiu-se que o papel das *Operational Mentor and Liaison Teams* de Divisão no apoio ao desenvolvimento operacional da Divisão afegã, para a segurança da província de *Kabul* foi positivo, diminuindo o número de ataques e incidentes inimigos em 47%. Por outro lado, na transição da *International Security Assistance Force* fez aumentar o nível de transição das unidades afegãs, ocorrendo a transição de força. Verificou-se também que a mentoria portuguesa desempenhou um papel importante no caminho para a paz afegã, onde contribuiu diretamente para a transição da responsabilidade na segurança para a *Kabul Capital Division 111* e num âmbito indireto aumentou o nível de segurança regional.

**Palavras-chave:** Afeganistão, *Kabul Capital Division*, *Operational Mentor and Liaison Team* de Divisão, Mentoria, Portugal

## Abstract

The study of the conflict in Afghanistan has in itself a mass of problems. It is on the issue of supporting the development of the Afghanistan National Army, a major part of the strategy of the North Atlantic Treaty Organization, which concerns this Academic Student Research Work “Mentoring as a vehicle for building peace in Afghanistan: The Case Study of Portuguese OMLT-D”.

This study investigates the importance of supporting the development of Kabul Capital Division 111 developed by the Operational Mentor and Liaison Teams Division and aims to identify the role of these for the regional security in Afghanistan and the ongoing strategy of transition from International Security Assistance Force, to Afghan security.

The inherent problem was studied through the question “What is the role of the Operational Mentor and Liaison Teams Division in supporting the development of operational Kabul Capital Division 111, for regional security and the transition of the International Security Assistance Force?”, Which refers to the mentoring carried out by the Portuguese armed forces between March 2009 and May 2012.

To answer the questions identified, this study used a methodological approach hypothetical-deductive method case study. The techniques of collecting data were from semidirective interviews and existing data documents, it also uses the techniques of data analysis of *Delphi* and inductive statistical decision methods.

It concludes that the role of the Operational Mentor and Liaison Teams Division in supporting the development of operational Division Afghan security in the province of Kabul is positive, it has decreased the number of enemy initiated attacks by 47%. On the other hand, the transition from International Security Assistance Force has increased the level of transition of Afghan units. The Portuguese mentoring plays an important role on the path to Afghan peace, which directly contributes to the transition of responsibility for the Kabul Capital Division 111 and in part indirectly increases the level of regional security.

**Keywords:** Afghanistan, Kabul Capital Division, Operational Mentor and Liaison Team Division, Mentoring, Portugal

## Índice geral

Epígrafe .....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
Índice geral .....	vii
Índice de figuras .....	xi
Índice de tabelas .....	xiii
Índice de apêndices e anexos.....	xiv
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	xiv
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Delimitação do estudo.....	2
1.3. Problemática.....	3
1.5. Objeto de estudo e objetivos .....	3
1.6. Metodologia .....	4
1.7. Mapa conceptual e variáveis .....	4
1.7. Organização e conteúdo .....	5
<b>Capítulo 2 – Estado da arte .....</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes .....	6
2.1.1. Empenhamento português .....	7
2.2. Caracterização do teatro de operações .....	8
2.2.1. Ambiente operacional .....	9
2.2.1.1. Guerra subversiva.....	9
2.2.1.2. Operação de apoio à paz.....	11
2.3. Conceito de <i>Operational Mentor and Liaison Team</i> .....	13
2.3.1. Ação da <i>Operational Mentor and Liaison</i> <i>Team</i> de divisão.....	15

---

2.3.3. Apoio ao desenvolvimento operacional do <i>Afghanisthan National Army</i> .....	17
2.3.4. Estratégia de transição da <i>International Security Assistance Force</i> .....	18
2.4. <i>Kabul Capital Division 111</i> .....	19
2.4.1. Constituição e origem .....	19
2.4.2. Operações e modo de atuação .....	21
2.4.3. Segurança regional e da população local .....	22
<b>Capítulo 3 – Metodologia e procedimentos</b> .....	23
3.1. Abordagem e método .....	23
3.2. Técnicas, procedimentos, e meios .....	24
3.2.1. Procedimentos de recolha de dados .....	24
3.2.2. Procedimentos de análise de dados .....	25
3.2.3. Materiais e instrumentos utilizados .....	26
3.3. Amostragem .....	26
3.4. Caminho em frente .....	27
<b>Capítulo 4 – O caminho da mentoria</b> .....	28
4.1. Ação de mentoria e ligação .....	28
4.2. Ganhar confiança mútua e confiança .....	30
4.3. Influência personalizada portuguesa .....	31
4.4. Discussão .....	33
<b>Capítulo 5 – Ação na <i>Kabul Capital Division 111</i></b> .....	36
5.1. Formação e treino .....	36
5.2. Planeamento de operações .....	37
5.3. Emprego operacional .....	39
5.4. Discussão .....	41
<b>Capítulo 6 – Segurança regional e transição da <i>International Security Assistance Force</i></b> .....	43
6.1. Nível de segurança .....	43
6.2. Transição da ISAF .....	44

6.4. Discussão.....	47
<b>Capítulo 7 – Conclusões e recomendações .....</b>	<b>49</b>
7.1. Confirmação das hipóteses e resposta à problemática .....	49
7.2. Reflexões finais .....	51
7.3. Limitações e dificuldades.....	52
7.4. Recomendações .....	53
7.5. Propostas de investigação subsequente. ....	544
Referências bibliográficas .....	55
Apêndice A – Mapa conceptual.....	Ap-1
Apêndice B – Glossário .....	Ap-2
Apêndice C – Apontamento sobre a operação <i>Enduring Freedom</i> .....	Ap-5
Apêndice D – Abordagem geopolítica e social do Afeganistão.....	Ap-6
Apêndice E – Complemento à classificação teórica de OMLT-D.....	Ap-8
Apêndice F – Guião das entrevistas .....	Ap-10
F.1. Entrevista amostra A.....	Ap-10
F.2. Entrevista amostra B .....	Ap-12
Apêndice G – Diário de campo .....	Ap-133
Apêndice H – Amostragem: entrevista.....	Ap-144
Apêndice I – Quadro resumo das entrevistas .....	Ap-14
I.1. Respostas da questão nº 1 .....	Ap-15
I.2. Respostas da questão nº 2 .....	Ap-17
I.3. Respostas da questão nº 4 .....	Ap-19
I.4. Respostas da questão nº 5 .....	Ap-21
I.5. Respostas da questão nº 6 .....	Ap-23
I.6. Respostas da questão nº 7 .....	Ap-24
I.7. Respostas da questão nº 8 .....	Ap-26
I.8. Respostas das questões extra guião.....	Ap-28
Apêndice J – Dados dos resultados do trabalho de campo.....	Ap-30

---

Anexo A – Método hipotético-dedutivo de <i>Popper</i> .....	Ax-1
Anexo B – Temas de campanha .....	Ax-2
Anexo C – Tarefas das OMLT .....	Ax-3
Anexo D – Organigrama da KCD 111 .....	Ax-4
Anexo E – Indicadores de transição .....	Ax-5
E.1. <i>Capabilities milestones</i> .....	Ax-5
E.2. <i>Rating definition level</i> .....	Ax-6
Índice remissivo de assuntos .....	xix

## Índice de figuras

Figura nº 1 – Mapa da AOp da KCD 111 e OMLT-D (The Combined Team, 2011).....	8
Figura nº 2 - OMLT-D no espectro do conflito, adaptado de Exército Português (2012, p. 2-3).....	13
Figura nº 3 - OMLT-D como elemento de ligação, adaptado de Rodrigues (2011b).....	15
Figura nº 4 - Esquema representativo do apoio ao desenvolvimento operacional .....	17
Figura nº 5 - Esquema síntese da metodologia empregue. ....	27
Figura nº 6 - Frequência de respostas dadas à Questão 1 .....	28
Figura nº 7 - Frequência de respostas à Questão 1 sobre as ações de mentoria .....	29
Figura nº 8 - Frequência de respostas à Questão 2 sobre as ações de ligação .....	30
Figura nº 9 - Frequência de respostas à Questão 4 .....	31
Figura nº 10 - Frequência de respostas à Questão 5 .....	32
Figura nº 11 - Resultados à Questão 6.....	32
Figura nº 12- Relação entre variáveis da hipótese 1 .....	35
Figura nº 13 - Perceção dos Cmdts das OMLT-D relativo à formação e treino .....	36
Figura nº 14- Categorização dos resultados no planeamento de operação nas entrevistas.....	38
Figura nº 15 - Categorização dos resultados no emprego operacional nas entrevistas .....	39
Figura nº 16 - Esquema do desenho operacional da KCD 111, adaptado de The Combined Team (2011).....	40
Figura nº 17 - Evolução do número de incidente de ataques de <i>Enemy Initiated Attacks</i> em Kabul.....	44
Figura nº 18 - Evolução dos indicadores de transição na KCD 111 .....	45

---

Figura nº 19 - Resultados do emprego da OMLT-D e da KCD 111 .....	48
Figura nº 20 - Mapa conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.....	Ap-1
Figura nº 21 - Dados de Rating Definition Level em Março 2009 (Radin, 2011).....	Ap-32
Figura nº 22 - Dados de Rating Definition Level em maio de 2012 (Regional Command Capital, 2012) .....	Ap-32
Figura nº 23 - Adaptação do método hipotético-dedutivo de Popper, adaptado de Cepik (2008, p. 276).....	Ax-1
Figura nº 24 - Organigrama da KCD 111 (The Combined Team, 2012).....	Ax-4

## Índice de tabelas

Tabela nº 1 - Variáveis identificadas na investigação .....	5
Tabela nº 2 – Número de unidades da KCD 111 recolhidas .....	46
Tabela nº 3 – Amostragem: entrevista.....	Ap-14
Tabela nº 4 – Trabalho realizados na fase de recolha de dados.....	Ap-13
Tabela nº 5 - Quadro resumo da questão 1 da amostra A.....	Ap-15
Tabela nº 6 - Quadro resumo da questão 1 da amostra B.....	Ap-16
Tabela nº 7 - Quadro resumo da questão 2 da amostra A.....	Ap-17
Tabela nº 8 - Quadro resumo da questão 2 da amostra B.....	Ap-18
Tabela nº 9 - Quadro resumo da questão 4 da amostra A.....	Ap-19
Tabela nº 10 - Quadro resumo da questão 4 da amostra B.....	Ap-20
Tabela nº 11 - Quadro resumo da questão 5 da amostra A.....	Ap-21
Tabela nº 12 - Quadro resumo da questão 5 da amostra B.....	Ap-23
Tabela nº 13 - Quadro resumo da questão 6 da amostra A.....	Ap-23
Tabela nº 14 - Quadro resumo da questão 7 da amostra A.....	Ap-24
Tabela nº 15 - Quadro resumo da questão 7 da amostra B.....	Ap-26
Tabela nº 16 - Quadro resumo da questão 8 da amostra A.....	Ap-26
Tabela nº 17 - Quadro resumo da questão 8 da amostra B.....	Ap-28
Tabela nº 18 - Quadro de respostas das Questões Extra Guião.....	Ap-28
Tabela nº 19 - Resultados da questão nº 1 .....	Ap-30
Tabela nº 20 - Resultados da questão nº 2 .....	Ap-30
Tabela nº 21 - Resultados da questão nº 3 .....	Ap-30
Tabela nº 22 - Resultado da questão nº 5 .....	Ap-31
Tabela nº 23 - Resultado da questão nº 7 .....	Ap-31
Tabela nº 24 - Resultado da questão nº 8 .....	Ap-31
Tabela nº 25 - Resultado da questão nº 9 .....	Ap-31
Tabela nº 26 - Temas de campanha, de Exército	
Português (2012, p. 2 - 4) .....	Ax-2
Tabela nº 27 - <i>Capabilities milestones</i> .....	Ax-5
Tabela nº 28 - RDL, de North Atlantic Treaty Organization	
Training Mission - <i>Afghanistan</i> [NTM-A] (2011) .....	Ax-6

## Índice de apêndices e anexos

Apêndice A – Mapa conceptual.....	Ap-1
Apêndice B – Glossário .....	Ap-2
Apêndice C – Apontamento sobre a operação <i>Enduring Freedom</i> .....	Ap-5
Apêndice D – Abordagem geopolítica e social do Afeganistão.....	Ap-6
Apêndice E – Complemento à classificação teórica de OMLT-D.....	Ap-8
Apêndice F – Guião das entrevistas .....	Ap-10
F.1. Entrevista amostra A.....	Ap-10
F.2. Entrevista amostra B .....	Ap-12
Apêndice G – Amostragem: entrevista.....	Ap-14
Apêndice H – Diário de campo .....	Ap-13
Apêndice I – Quadro resumo das entrevistas .....	Ap-14
I.1. Respostas da questão nº 1 .....	Ap-15
I.2. Respostas da questão nº 2 .....	Ap-17
I.3. Respostas da questão nº 4 .....	Ap-19
I.4. Respostas da questão nº 5 .....	Ap-21
I.5. Respostas da questão nº 6 .....	Ap-23
I.6. Respostas da questão nº 7 .....	Ap-24
I.7. Respostas da questão nº 8 .....	Ap-26
I.8. Respostas das questões extra guião.....	Ap-28
Apêndice J – Dados dos resultados do trabalho de campo.....	Ap-30
Anexo A – Método hipotético-dedutivo de <i>Popper</i> .....	Ax-1
Anexo B – Temas de campanha .....	Ax-2
Anexo C – Tarefas das OMLT .....	Ax-3
Anexo D – Organigrama da KCD 111 .....	Ax-4
Anexo E – Indicadores de transição .....	Ax-5
E.1. <i>Capabilities milestones</i> .....	Ax-5
E.2. <i>Rating definition level</i> .....	Ax-6

## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

<b>ADAB</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> ational <b>S</b> ecurity <b>F</b> orces <b>D</b> evelopment <b>A</b> ssistance <b>B</b> ureau
<b>ADRP</b>	<b>A</b> rmey <b>D</b> octrine <b>R</b> eference <b>P</b> ublication
<b>ANA</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> ational <b>A</b> rmey
<b>ANAA</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> ational <b>A</b> rmey <b>A</b> ir
<b>ANASOC</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> ational <b>A</b> rmey <b>S</b> pecial <b>O</b> perations <b>C</b> ommand
<b>ANP</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> ational <b>P</b> olice
<b>ANSF</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> ational <b>S</b> ecurity <b>F</b> orces
<b>ANSO</b>	<b>A</b> fghanistan <b>N</b> on- <b>G</b> overnmental <b>O</b> rganization <b>S</b> afety <b>O</b> ffice
<b>AOp</b>	<b>Á</b> rea de <b>O</b> perações
<b>Ap</b>	<b>A</b> pêndice
<b>APA</b>	<b>A</b> merican <b>P</b> sychological <b>A</b> ssociation
<b>Ax</b>	<b>A</b> nexo
<b>BBC</b>	<b>B</b> ritish <b>B</b> roadcasting <b>C</b> orporation
<b>Bat</b>	<b>B</b> atalhão
<b>Brig</b>	<b>B</b> rigada
<b>BrigInt</b>	<b>B</b> rigada de <b>I</b> ntervenção
<b>C2</b>	<b>C</b> omando e <b>C</b> ontrolo (Command and Control)
<b>CAS</b>	<b>C</b> lose <b>A</b> ir <b>S</b> upport
<b>CCS</b>	<b>C</b> ulture & <b>C</b> onflict <b>S</b> tudies
<b>CE</b>	<b>C</b> orpo de <b>E</b> xército
<b>CEMGFA</b>	<b>C</b> hefe de <b>E</b> stado- <b>M</b> aior <b>G</b> eneral das <b>F</b> orças <b>A</b> rmadas
<b>CFC-A</b>	<b>C</b> ombined <b>F</b> orces <b>C</b> ommand – <b>A</b> fghanistan
<b>CFT</b>	<b>C</b> omando das <b>F</b> orças <b>T</b> errestres
<b>CIA</b>	<b>C</b> entral <b>I</b> ntelligence <b>A</b> gency
<b>CIMIC</b>	<b>C</b> ivil- <b>M</b> ilitary <b>C</b> ooperation
<b>CM</b>	<b>C</b> apability <b>M</b> ilestone
<b>Cmdt</b>	<b>C</b> omandante
<b>CoG</b>	<b>C</b> entro de <b>G</b> ravidade ( <b>C</b> enter of <b>G</b> avity)
<b>COIN</b>	<b>C</b> ounter <b>i</b> nsurgency
<b>COM JFCB</b>	<b>A</b> llied <b>J</b> oint <b>F</b> orce <b>C</b> ommand <b>H</b> eadquarters <b>B</b> runssum

<b>Comp</b>	<b>Companhia</b>
<b>CP</b>	Prevenção de Conflitos ( <b>C</b> onflict <b>P</b> revention)
<b>CSDN</b>	Conselho Superior de <b>D</b> efesa <b>N</b> acional
<b>CSTC-A</b>	<b>C</b> ombined <b>S</b> ecurity <b>T</b> ransition <b>C</b> ommand – Afghanistan
<b>CTM</b>	Cooperação <b>T</b> écnico- <b>M</b> ilitar
<b>CUAT</b>	<b>C</b> ommander’s <b>U</b> nit <b>A</b> ssessment <b>T</b> ool
<b>Dec. Lei</b>	<b>D</b> ecreto- <b>l</b> ei
<b>EIA</b>	<b>E</b> nemy <b>I</b> nitiated <b>A</b> ttack
<b>EM</b>	<b>E</b> stado- <b>M</b> aior
<b>EME</b>	<b>E</b> stado- <b>M</b> aior do <b>E</b> xército
<b>EMGFA</b>	<b>E</b> stado- <b>M</b> aior <b>G</b> eneral das <b>F</b> orças <b>A</b> rmadas
<b>Ent</b>	<b>E</b> ntrevistado
<b>ETT</b>	<b>E</b> MBEDDED <b>T</b> RAINING <b>T</b> EAM
<b>EUA</b>	<b>E</b> stados <b>U</b> nidos da <b>A</b> mérica
<b>FA</b>	<b>F</b> orças <b>A</b> rmadas
<b>FM</b>	<b>F</b> ield <b>M</b> anual
<b>FND</b>	<b>F</b> orça <b>N</b> acional <b>D</b> estacada
<b>FOB</b>	<b>F</b> orward <b>O</b> perating <b>B</b> ase
<b>FOC</b>	<b>F</b> ull <b>O</b> perational <b>C</b> apability
<b>FOE</b>	<b>F</b> orça de <b>O</b> perações <b>E</b> speciais
<b>Gen</b>	<b>G</b> eneral
<b>GIRoA</b>	<b>G</b> overnment <b>I</b> slamic <b>R</b> epublic of Afghanistan
<b>GSU</b>	<b>G</b> eneral <b>S</b> ervice <b>U</b> nit
<b>HIG</b>	<b>H</b> ezb- <b>I</b> - <b>I</b> slami <b>G</b> ulbuddin
<b>HIP</b>	<b>H</b> ipótese
<b>HN</b>	<b>H</b> ost <b>N</b> ation
<b>HO</b>	<b>O</b> perações <b>H</b> umanitárias
<b>HQ</b>	<b>H</b> ead <b>Q</b> uarters
<b>IAEM</b>	<b>I</b> nstituto de <b>A</b> ltos <b>E</b> studos <b>M</b> ilitares
<b>IED</b>	<b>I</b> mprovised <b>E</b> xplosive <b>D</b> evice
<b>IESM</b>	<b>I</b> nstituto de <b>E</b> studos <b>S</b> uperiores <b>M</b> ilitares
<b>IJC</b>	<b>I</b> nternational <b>S</b> ecurity <b>A</b> ssistance <b>F</b> orce <b>J</b> oint <b>C</b> ommand
<b>ISAF</b>	<b>I</b> nternational <b>S</b> ecurity <b>A</b> ssistance <b>F</b> orce

---

<b>JALLC</b>	<b>Joint Analysis and Lessons Learned Center</b>
<b>JP</b>	<b>Joint Publication</b>
<b>KCD</b>	<b>Kabul Capital Divison</b>
<b>LST</b>	<b>Logistic Support Team</b>
<b>MAT</b>	<b>Military Advisor Team</b>
<b>METL</b>	<b>Mission Essencial Task List</b>
<b>MoD</b>	<b>Ministry of Defense</b>
<b>MoI</b>	<b>Ministry of Interior</b>
<b>MPRI</b>	<b>Military Professional Resources Incorporation</b>
<b>NDS</b>	<b>National Directorate of Security</b>
<b>NEP</b>	<b>Norma de Execução Permanente</b>
<b>NTM-A</b>	<b>North Atlantic Treaty Organization Training Mission - Afghanistan</b>
<b>OAP</b>	<b>Operações de Apoio à Paz</b>
<b>OCC</b>	<b>Operational Coordination Center</b>
<b>ODA</b>	<b>Operation Detachment Alpha</b>
<b>OE</b>	<b>Objetivo Específico</b>
<b>OEF</b>	<b>Operation Enduring Freedom</b>
<b>OG</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>OMLT</b>	<b>Operational Mentor and Liaison Team</b>
<b>OMLT-D</b>	<b>Operational Mentor and Liaison Team - Divisão</b>
<b>ONU</b>	<b>Organização das Nações Unidas</b>
<b>ORC</b>	<b>Operações de Resposta à Crise</b>
<b>OTAN</b>	<b>Organização do Tratado do Atlântico Norte</b>
<b>p.</b>	<b>Página</b>
<b>PALOP</b>	<b>Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa</b>
<b>PB</b>	<b>Consolidação da Paz (Peace-Building)</b>
<b>PD</b>	<b>Pergunta Derivada</b>
<b>PDE</b>	<b>Publicação Doutrinária do Exército</b>
<b>PDM</b>	<b>Processo de Decisão Militar</b>
<b>PE</b>	<b>Imposição de Paz (Peace Enforcement)</b>
<b>PEDN</b>	<b>Política Externa de Defesa Nacional</b>
<b>PK</b>	<b>Manutenção de Paz (Peace Keeping)</b>
<b>PM</b>	<b>Restabelecimento da paz (Peace Making)</b>

<b>PP</b>	<b>P</b> ergunta de <b>P</b> artida
<b>pp.</b>	<b>P</b> áginas
<b>PRT</b>	<b>P</b> rovincial <b>R</b> econstruction <b>T</b> eam
<b>Q</b>	<b>Q</b> uestão
<b>QG</b>	<b>Q</b> uartel- <b>G</b> eneral
<b>QRF</b>	<b>Q</b> uick <b>R</b> eaction <b>F</b> orce
<b>Q&amp;A PP</b>	<b>Q</b> uestion and <b>A</b> nswer <b>P</b> lanning <b>P</b> rocess
<b>RCC</b>	<b>R</b> oute <b>C</b> learance <b>C</b> ompany
<b>RC-C</b>	<b>R</b> egional <b>C</b> omand <b>C</b> apital
<b>RDL</b>	<b>R</b> ating <b>D</b> efinition <b>L</b> evel
<b>RFM</b>	<b>R</b> elatórios de <b>F</b> im de <b>M</b> issão
<b>RI</b>	<b>R</b> elações <b>I</b> nternacionais
<b>SACEUR</b>	<b>S</b> upreme <b>A</b> llied <b>C</b> ommand <b>E</b> urope
<b>SIGAR</b>	<b>S</b> pecial <b>I</b> nspector <b>G</b> eneral for <b>A</b> fghanistan <b>R</b> econstruction
<b>SIGEX</b>	<b>S</b> ignal <b>E</b> xercise
<b>STX</b>	<b>S</b> ituation <b>T</b> raining <b>E</b> xercise
<b>TIA</b>	<b>T</b> rabalho de <b>I</b> nvestigação <b>A</b> plicada
<b>TO</b>	<b>T</b> eatro de <b>O</b> perações
<b>TOC</b>	<b>T</b> actical <b>O</b> perations <b>C</b> enter
<b>UNAMA</b>	<b>U</b> nited <b>N</b> ations <b>A</b> ssistance <b>M</b> ission in <b>A</b> fghanistan
<b>X</b>	<b>V</b> ariável <b>I</b> ndependente
<b>Y</b>	<b>V</b> ariável <b>D</b> ependente

# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1. Contextualização

“Não há missão mais nobre que ensinar o outro a saber fazer” (Ribeiro, comunicação pessoal, 2013). Num panorama internacional caracterizado por uma alteração célere nas relações entre atores, a missão por nós estudada insere-se na interlocução conflituosa do Teatro de Operações (TO) do Afeganistão. Nas Relações Internacionais (RI)<sup>1</sup>, tanto como ciência autónoma quanto como práxis ligada aos atos e factos produzidos pelos sujeitos, existem duas formas de interlocução, a pacífica e a conflituosa (Fernandes, 1991). É neste conflito<sup>2</sup> que se enquadra a nossa investigação, onde estudámos a mentoria realizada pelas Forças Armadas Portuguesas (FA) ao *Afghanistan National Army* (ANA).

Consistindo numa atual e pertinente temática, a qual apresentou um reconhecimento e uma visibilidade extraordinária às FA dentro da Política Externa de Defesa Nacional (PEDN), numa perspetiva de relação preço/empenhamento, foi realizado o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) com vista à atribuição do grau de Mestre no âmbito do ciclo de estudos de Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, com o título “*A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D*”.

Num sistema de RI onde se privilegiam alianças e acordos, Portugal apresenta como um dos fatores de relevo a experiência, o sentido de missão e o profissionalismo das suas FA. Nisto, ao projetar forças nacionais destacadas (FND) para o Afeganistão desde 2003, apoia a iniciativa da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) na prevenção e resolução de conflitos (Santo, 2012).

A OTAN, através da missão da *International Security Assistance Force* (ISAF), reforça a segurança coletiva dos seus países membros e garante a possibilidade de construir um futuro com segurança e progresso para o povo afegão. Todavia, a abordagem militar é

---

<sup>1</sup> Relações Internacionais, segundo Coste (1967 como citado em Moreira, 2011), consistem nas “relações entre entidades políticas, a maior parte delas governando um povo que não é uma Nação, e relações entre entidades privadas sujeitas a entidades políticas diferentes, assim como as relações entre entidades privadas e entidades políticas de que não estão dependentes” (p. 81).

<sup>2</sup> Recorrendo a Freund (1983 como citado em Couto, 1988), conflito resume-se a “um afrontamento intencional entre dois ou mais seres ou grupos da mesma espécie que manifestam, um em relação ao outro, uma intenção hostil, em geral a propósito de um direito, e que para manterem, afirmarem ou restabelecerem esse direito procuram quebrar a resistência do outro, eventualmente pelo recurso à violência física, a qual pode tender, se necessário, ao aniquilamento físico” (p. 100).

apenas uma parte da solução afegã (Supreme Allied Command Europe [SACEUR], 2005; Haug, 2009; Jones, 2010). Através da sua campanha a ISAF aborda três linhas de atuação: Segurança, Reconstrução e Desenvolvimento. As *Afghanistan National Security Forces* (ANSF), foram constituídas como “forças legítimas para proporcionar a segurança aos afegãos e toda a responsabilidade da segurança será transferida no final de 2014” (SACEUR, 2005, p.1-4, tradução livre).

De acordo com a estratégia de transição da ISAF, é fundamental uma “evolução sistemática e consistente do ANA, por forma a permitir ao *Government Islamic Republic of Afghanistan* (GIROA) o estabelecimento de um clima seguro a longo prazo” (OTAN, 2012a, tradução livre). O facto mais significativo para a garantia de um ANA inteiramente eficaz, operacional e autossuficiente foi o apoio prestado pelas *Operational Mentor and Liaison Teams* (OMLT). Contribuindo assim para esta estratégia, Portugal desde 2009 que é responsável pela missão de apoio ao desenvolvimento operacional da *Kabul Capital Division* (KCD) 111 do ANA, através das OMLT de Divisão (OMLT-D), que “integrando a estrutura operacional da ISAF, treinam, orientam e ensinam os procedimentos de estado-maior (EM) com vista ao emprego operacional dessa unidade” (Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas [CEMGFA], 2009, p. 4).

Tendo como finalidade a segurança regional e criar condições para a transição da ISAF neste trabalho pretendemos investigar a importância no apoio ao desenvolvimento da KCD 111, do ANA, realizado pelas OMLT-D. Sendo este âmbito demonstrado a partir do papel da KCD 111 na contrassubversão, a qual se efetiva, será executada em prol desta finalidade. Todavia, alertamos para o facto de que não pretendemos exprimir opiniões pessoais nem juízos de valor, apenas analisamos factos, comprovamos hipóteses e retiramos as principais ilações destes. Em adição, existem dados tratados no nosso trabalho de classificação até RESERVADO, cujo valor é exclusivamente de âmbito académico.

## 1.2. Delimitação do estudo

Foram analisadas as seis OMLT-D integradas no contingente português no TO do Afeganistão, entre março de 2009 e maio de 2012, portanto da 1ª à 6ª OMLT-D. Sendo que estas forças, sem menosprezar as restantes, obtiveram um extraordinário reconhecimento internacional para a PEDN, e que dada a sua posição, tiveram uma forte visibilidade no seio das suas equivalentes.

### 1.3. Problemática

A pergunta de partida (PP) resultante da nossa investigação, que por motivos de circunscrição do tema foi reformulada, é a seguinte:

*PP: Qual o papel das OMLT-D no apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111, para a segurança regional e transição da ISAF?*

Da PP decorrem as seguintes perguntas derivadas (PD):

*PD 1: Como foi feito o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D?*

*PD 2: Que impacto tiveram as OMLT-D na KCD 111?*

*PD 3: Quais os resultados das OMLT-D na segurança regional e na transição da ISAF?*

Não obstante a problemática identificámos as seguintes hipóteses (HIP) para cada pergunta:

HIP 1: A partir das ações de mentoria e ligação, da influência personalizada portuguesa e do aumento da confiança e confidência entre partes, foi possível executar as ações de OMLT-D com sucesso, garantindo assim o apoio ao desenvolvimento da KCD 111.

HIP 2: As OMLT-D contribuíram positivamente para a melhoria do planeamento de operações e emprego operacional da KCD 111. A formação e treino no Processo de Decisão Militar (PDM) são essenciais para a melhoria do EM da Divisão.

HIP 3: O apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D deu um contributo significativo para a segurança da região de Kabul e para a prossecução da transição da ISAF.

### 1.5. Objeto de estudo e objetivos

O nosso objeto de estudo foram as OMLT-D portuguesas. Do nosso trabalho de investigação, o objetivo geral (OG) consiste:

OG: Identificar o papel das OMLT-D no apoio ao desenvolvimento da KCD 111, para a segurança regional e transição da ISAF.

Os objetivos específicos (OE) foram:

OE1: Identificar o contributo das OMLT-D para a melhoria da KCD 111.

OE2: Identificar o contributo das OMLT-D para a melhoria da ação como unidade operacional da KCD 111.

OE3: Demonstrar a influência das ações das OMLT-D e da KCD 111 na segurança regional de Kabul e na transição da ISAF.

## 1.6. Metodologia

O nosso TIA tendo como modelo de análise de dissertação, parte do paradigma de estudo do construtivismo, que adota uma abordagem através do método hipotético-dedutivo (sintetizado em esquema no *Anexo A*). Concomitantemente utilizámos como método o estudo de caso, no qual integrámos as seis OMLT-D em um único, procurando respostas qualitativas. De referir que um estudo de caso em RI precisa de se apoiar numa série de disciplinas, digamos ciências auxiliares, nomeadamente a Estratégia, a Tática, a Liderança, a Antropologia Cultural e a História (Moreira, 2011). Dentro dos procedimentos de recolha e análise de dados, utilizámos as técnicas de recolha de dados a partir de dados documentais preexistentes e entrevistas semidiretivas e as técnicas de análise de dados pelo método de *Delphi* e pela decisão estatística indutiva.

A base para a redação do Relatório Científico Final seguiu o Anexo F da *Norma de Execução Permanente 520/2ª* (NEP, 2013), utilizando a norma da American Psychological Association (APA, 2012) em casos omissos. Nas referências bibliográficas e citações seguimos a norma da APA (2012) referente à 6ª edição, pronunciado pelo Orientador, dado que os exemplos das referências bibliográficas e citações presentes na *NEP 520/2ª* (2013, pp. 28-30) são referentes à revogada 4ª edição. A doutrina de referência adotada foi de acordo com a *RepOrg-2013-000198* (2013) e os autores de referência utilizados na metodologia foram Quivy & Campenhoudt (2008) e Carvalho (2009).

## 1.7. Mapa conceptual e variáveis

Da estrutura conceptual surgem os conceitos-chave que organizam e representam a nossa investigação, conforme especificada em *Apêndice A – Mapa conceptual* e o glossário de conceitos chave adotados está presente em *Apêndice B – Glossário*. Pela construção do modelo de análise<sup>3</sup>, articulámos as variáveis<sup>4</sup>, independentes (X) e dependentes (Y),

---

<sup>3</sup> Modelo de análise consiste no “prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 150).

adjacentes das HIP, no Capítulo II – Estado da arte, a fim de obter uma relação de causa/efeito, pormenorizando as PD:

**Tabela nº 1 - Variáveis identificadas na investigação**

Pergunta Derivada	Variável independente	Variável dependente
PD 1: Como foi feito o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D?	X1: ação de mentoria e ligação X2: confiança mútua e confiança X3: influência personalizada portuguesa	Y1: ação da OMLT-D
PD 2: Que impacto tiveram as OMLT-D na KCD 111?	X1: ação da OMLT-D	Y1: planeamento de operações Y2: emprego operacional Y3: formação e treino
PD 3: Quais os resultados com o emprego das OMLT-D na segurança regional e na transição da ISAF?	X1: KCD 111 X2: OMLT-D	Y1: nível de segurança Y2: nível de transição

## 1.7. Organização e conteúdo

O nosso trabalho estrutura-se da seguinte forma: o capítulo inicial – Introdução; o Estado da Arte no segundo capítulo; a Metodologia no terceiro; a Apresentação, análise e discussão dos resultados presentes do quarto ao sexto capítulo; e as Conclusões e Recomendações no capítulo final.

No estado da arte fazemos uma sinopse das variáveis em jogo, onde definimos os conceitos que utilizamos na investigação. Realizámos uma revisão teórica sobre a OMLT, a KCD 111, o ambiente operacional, a segurança da região de Kabul e a estratégia de transição da ISAF.

Nos capítulos do trabalho de campo apresentamos a metodologia e procedimentos adotados, tanto a abordagem e o método, bem como os procedimentos de recolha e análise de dados. Nos restantes capítulos apresentamos os resultados obtidos com a aplicação da metodologia expressa e de seguida discutimos parceladamente estes resultados, onde cada capítulo corresponde a uma PD.

<sup>4</sup> Variável dependente “é o fenómeno ou facto a ser explicado ou descoberto” e variável independente “influência, determina ou afeta outras variáveis” (Carvalho, 2009, pp. 130-131).

## Capítulo 2

### Estado da arte

#### 2.1. Antecedentes

Conta-nos Hassin (2007) sobre a lenda da criação divina do Afeganistão que, “quando Alá fez o resto do mundo, viu que lhe tinha sobrado um montão de resíduos, fragmentos, pedaços e restos que não se encaixavam em parte alguma. Reuniu-os e atirou-os para a Terra e esse lugar é hoje o Afeganistão” (p. 15).

Na sequência do *11 de setembro de 2001*, após a queda do regime *Taliban* por parte da Aliança do Norte e dos Estados Unidos da América (EUA), pela Conferência de Bona foi criada a ISAF e ficaram definidos como objetivos político-estratégicos<sup>5</sup>:

terminar com o conflito no Afeganistão [neutralizar a *al-Qaeda*]; combater contra o terrorismo, tráfico de drogas e o crime organizado; transferir o poder do governo inconsistente [regime *Taliban*] e estabelecer um novo governo; manter a segurança em Kabul e nas áreas vizinhas . . . garantindo assim o progresso no Afeganistão. (Conferência de Bona, 2001, pp. 1-3, tradução livre)

A ISAF, força multinacional com mandato da Organização das Nações Unidas (ONU), foi projetada para o Afeganistão com a responsabilidade de apoiar a manutenção da segurança na região e garantir condições estáveis em prol da *United Nations Assistance Mission in Afghanistan* (UNAMA) e do GIROA. De referir, que no TO também estão presentes as forças da coligação lideradas pelos EUA que executam a *Operation Enduring Freedom*<sup>6</sup> (OEF), estabelecidas inicialmente como *Combined Forces Command – Afghanistan* (CFC-A) e depois como *Combined Security Transition Command – Afghanistan* (CSTC-A).

De acordo o *Security Council Resolution 1510* (2003), o mandato da ISAF estendeu-se para “cobrir todo o território”. O conceito de operações da ISAF está compreendido por cinco fases: Avaliação e Preparação, Expansão geográfica, Estabilização, Transição e Retração. A primeira fase terminou em 1 de outubro de 2004. A segunda fase iniciou-se em 15 de maio de 2005, sendo a expansão nas seguintes direções:

---

<sup>5</sup> Barrento (2010) aponta-nos que os objetivos político-estratégicos “são escolhidos em função daquilo que se pretende obter com a guerra ou ameaça de guerra, que muitas vezes é alcançar uma paz que seja mais vantajosa ou mais duradoura do que a [situação] então existente” (p.196).

<sup>6</sup> Sobre a Operação Liberdade Duradoura (tradução livre) dados presentes no *Apêndice C*.

norte, oeste (31 de maio de 2005), sul (31 de Julho de 2006) e este (5 de outubro de 2006). Desta forma, a ISAF assumiu a responsabilidade em todo o território, conduzindo ações em todo o espectro de operações, em conjunto com as ANSF e CSTC-A (OTAN, 2012a).

Entretanto, após a *Conferência de Londres* (2005), foi iniciado o empenhamento da ISAF no “treino e mentoria das ANSF, para permitir, a longo prazo, a eficácia e autossuficiência do ANA, a fim de garantir a segurança do país” (tradução livre). Com isto, a fase de estabilização (com a segunda a decorrer) iniciou-se em dezembro de 2005, focando-se no “apoio ao aumento da autoridade do governo afegão, a fim de permitir entregar as tarefas militares ao GIRoA, . . . todavia [esta fase] termina de acordo com o nível de estabilidade obtido” (SACEUR, 2005, p. 2, tradução livre).

Devido a um clima crescente de instabilidade, na *Conferência de Strasbourg – Kehl* (2009), a OTAN decidiu estabelecer o “treino e mentoria aos mais altos escalões do ANA . . . constituindo o Afeganistão como ator estabilizador da segurança na região” (tradução livre). Portanto, por analogia, até ao início do nosso estudo de caso, a operação encontra-se na quarta fase (Transição), com a terceira fase (Estabilização) a decorrer em simultâneo. Caso seja estabelecida com sucesso, passará para a quinta fase (Retração).

### 2.1.1. Empenhamento português

Portugal, como membro fundador da OTAN, assume os seus compromissos internacionais, participando “em ações onde se destaca no âmbito da prossecução e manutenção da estabilidade internacional, afirmando-se como produtor de Segurança Internacional” (Garcia, 2008, p. 189). Neste âmbito, o “Exército Português realiza missões militares necessárias para estes compromissos, no apoio à PEDN do Estado Português” (Decreto-Lei [Dec. Lei] n° 231/2009, 2009, p. 6422), nomeadamente Operações de Resposta à Crise<sup>7</sup> (ORC), as quais englobam Operações de Apoio à Paz<sup>8</sup> (OAP) e outras operações e tarefas de resposta a crises. Concomitantemente as ORC têm como finalidade “conduzir missões que contribuam para preservar a paz e segurança internacional” (Instituto Estudos Superiores Militares [IESM], 2006, p. 1).

---

<sup>7</sup> ORC são “operações multifuncionais que abrangem atividades políticas, militares e civis, executadas de acordo com a lei internacional, incluindo o direito internacional humanitário, que contribuem para a prevenção e resolução de conflitos e gestão de crises” (Exército Português, 2005, p. III - 14 - 2).

<sup>8</sup> OAP são “operações multifuncionais conduzidas imparcialmente, normalmente em apoio de uma organização internacionalmente reconhecida, como a ONU, envolvendo Forças militares e agências diplomáticas e humanitárias” (IESM, 2007, p. 18).

Desde agosto de 2005 que são projetadas FND para a OAP afegã, mas face às várias alterações das necessidades da ISAF foi solicitado o envio de uma equipa dedicada ao apoio à formação operacional de uma unidade do ANA. Assim, a partir de maio de 2008<sup>9</sup>, foi enviada a primeira OMLT, neste caso de Guarnição. Desde março de 2009, devido às transformações do ANA (com a criação da KCD) e pela *Conferência de Strasbourg – Kehl* (2009), foi projetada a OMLT-D para apoiar o desenvolvimento do EM da KCD.

## 2.2. Caracterização do Teatro de Operações

É neste lugar com uma história cheia de conflitos, onde os grandes Impérios padeceram, são empenhadas OMLT-D. No estudo da Área de Operações (AOp) do Afeganistão, isto é, o espaço geográfico do TO, as “OMLT-D operam na AOp da KCD 111” (CEMGFA, 2009, p. 3), constituída pela província de Kabul, exceto o distrito de Surobi (consultar Figura nº 1). País<sup>10</sup> com um perfil geográfico único<sup>11</sup>, qualquer força presente deve-o ter em conta, de forma a compreender a situação e encontrar união num povo que por um lado está em sintonia e num ápice rastilha para o oposto (Rashid, 2009).

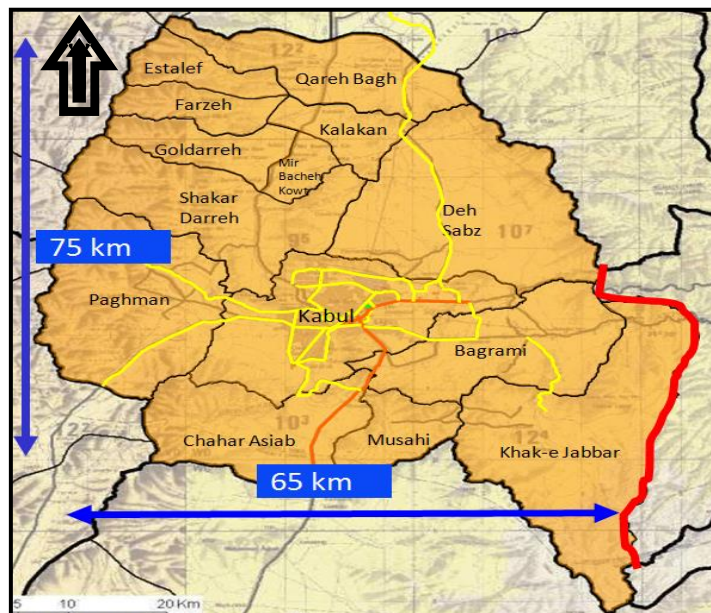


Figura nº 1 – Mapa da AOp da KCD 111 e OMLT-D (The Combined Team, 2011)

<sup>9</sup> Por deliberação do Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN) a 26 de julho de 2007, Portugal empenhou a primeira OMLT. A primeira OMLT-D, por deliberação do CSDN a 6 junho de 2008.

<sup>10</sup> Classificado como país de Classe C, de acordo com o Dec. Lei nº23/1999 (1999), “um país em situação de guerra, conflito armado interno ou insegurança generalizada” (p. 1112).

<sup>11</sup> Para melhor compreender este perfil, consultar *Apêndice D – Abordagem geopolítica e social*.

Na AOp existe um esforço orientado para destabilizar o GIROA por instituições subversivas, nomeadamente *Taliban*, *Hezb-I-Islami Gulbuddin* (HIG), rede *Haqqani*, senhores da guerra e tribos locais com interesses muito diversos. Esta ameaça executa ataques para alterar as perceções e intimidar a população e manipular a comunicação social, através de fogos diretos, fogos indiretos (rockets, etc.), *Improvised Explosive Devices* (IED), ataques suicidas e ataques complexos<sup>12</sup> (Jones, 2008, tradução livre).

### 2.2.1. Ambiente operacional

Abordando o espectro do conflito, pretendemos clarificar onde se insere a nossa operação, visto que o “nível de violência [muta] desde a paz estável até à guerra total, . . . [tendo] nos seus níveis intermédios, a paz instável e a subversão” (Exército Português, 2012, p. 2-1). No nosso caso o ambiente operacional caracteriza-se pelo término de uma operação de combate de grande envergadura (da responsabilidade principalmente da OEF), onde a escala da violência evolui para uma guerra subversiva com indicadores de paz instáveis, o que faz inserir o espectro da violência nos temas de campanha<sup>13</sup> de Guerra Irregular, OAP e Intervenção Limitada. De referir que não adotámos a tipologia das operações definidas pela OTAN (2011), “combat, security (operations to enable stabilization . . .), peace support operations and peacetime military engagement” (p.1-3).

#### 2.2.1.1. Guerra subversiva

Na tipologia de guerra irregular enquadra-se a guerra subversiva, sendo esta “ação levada a cabo com o objetivo de derrubar pela força um governo ou poder instituído” (Exército Português, 2005, p. 2-2). Este foi o ambiente operacional em que a nossa investigação se inseriu de acordo com Branco (2008), Jones (2008), Pires (2011a), Pereira (2011) e Rodrigues (2011a), portanto, a expressão violenta do fenómeno subversivo

No âmbito da guerra subversiva, torna-se importante ter a fundamentação teórica necessária para a nossa investigação. Neste sentido debruçamo-nos na subversão, que é o ambiente identitário da operação no Afeganistão. À luz das fontes portuguesas (Estado-

---

<sup>12</sup> Ataque complexo é um “ataque realizado por vários elementos hostis que empregam no mínimo duas categorias de sistema de armas (por exemplo IED e fogo direto), contra um ou vários alvos” (OTAN, 2012a, tradução livre).

<sup>13</sup> Um tema de campanha (ou tipo de conflito) descreve o “caráter da operação de grande envergadura dominante numa área de operações num dado período de tempo. . . . Cada tema de campanha, em termos genéricos, corresponde a um intervalo ou faixa do espectro do conflito” (Exército Português, 2012, p.2-3). No *Anexo B – Temas de campanha*, estão presentes as várias operações dentro destes temas.

Maior do Exército [EME], 1966; Couto, 1988, p. 158; Barrento, 2010; Exército Português, 2012, p. 2-10), esta consiste na:

luta conduzida no interior de um território, por uma parte dos seus habitantes, ajudados e reforçados ou não do exterior, contra as autoridades de direito ou de facto estabelecidas, com a finalidade de lhes retirar o controlo ou, no mínimo, paralisar a sua ação.

No caso da OTAN (2011b), *subversão* ou “insurgency is the actions of an organized, often ideologically motivated, group or movement that seeks to effect or prevent political change in a region, focused on persuading or coercing the population through the use of violence and subversion<sup>14</sup>” (p. 3-1). Ressaltamos que o fenómeno de *insurgency* pode por vezes confundir-se com o conceito de guerra subversiva, principalmente na doutrina dos EUA<sup>15</sup>, sendo que neste caso de acordo com Couto (1989), associa-se com o conceito de “guerra interna . . . [que] é um conceito mais vasto que o de guerra subversiva . . . engloba também a revolta militar e o golpe de estado” (pp. 213-214).

Utilizando o faseamento da subversão de Couto (1989), a nossa investigação insere-se no período insurrecional de flagelação (3ª fase), onde existe uma luta propriamente dita, que “assume caráter de violência aberta, . . . no plano interno, caracteriza-se normalmente por ações de sabotagem, terrorismo e por ações militares [por guerrilhas e por forças regulares], de pequena envergadura” (pp. 261-262).

Acrescentamos, que não podemos utilizar neste contexto o termo de Guerra insurrecional ou insurreição, o qual se insere no mesmo âmbito, no entanto difere de Guerra Subversiva sobretudo pela fase inicial, “enquanto esta é iniciada de forma organizada, embora partindo de posição inicial inexpressiva, a insurreição<sup>16</sup> é iniciada de forma espontânea” (Exército Português, 2010b, p. I-4), o que não deve ser confundida com o período insurrecional da subversão. De acordo com Branco (comunicação pessoal, 2013),

---

<sup>14</sup> Ação de um grupo ou movimento organizado, muitas vezes com motivações ideológicas, que busca efetuar ou provocar uma mudança política na região, concentrado em persuadir ou coagir a população, através do uso da violência ou da subversão (OTAN, 2011b, p. 3-1, tradução livre). Aqui *subversão* refere-se a “undermines the military, economic, psychological or political strength or morale of a governing authority” (OTAN, 2011b, p. 2-17), o qual corresponde às operações psicológicas de EME (1966).

<sup>15</sup> No entanto existe um dialético entre a definição de *insurgency* da aliança e a norte-americana a qual define que “the organized use of subversion and violence by a group or movement that seeks to overthrow or force change of a governing authority” (Joint Publication [JP] 1-02, 2010, p. 142). Os próprios EUA, não concordam com a da aliança e propõem uma definição diferente de *insurgency* no manual OTAN (2011b), “the focus may be on the government itself, and not the population” (p. xi). Como podemos observar o objetivo da subversão para os EUA é o poder político.

<sup>16</sup> Insurreição consiste no “levantamento populacional do tipo espontâneo, que gera uma grande movimentação de massas, compensadora da escassez inicial de meios de coação física” (Santos, 1982, p. 185).

o qual refere que “a doutrina nacional assemelha-se com a doutrina da OTAN”, o *modus operandi* de *insurgency* constitui-se como o mesmo paradigma de subversão. Visto isto, na nossa incursão teórica, adotamos a definição portuguesa, no entanto salientamos que a doutrina utilizada no empenhamento das OMLT e nas operações da KCD foi preferencialmente da OTAN<sup>17</sup>, sendo que na classificação teórica das operações nos pontos onde não existiu equivalente nacional recorreremos ao da OTAN.

Para contrassubversão, sendo uma luta focalizada na população, temos como conceito basilar, segundo EME (1966, p. 1), Couto (1989, p. 293) e Exército Português (2010d, p. 4 - 1), o “esforço conduzido pelas autoridades de facto, no sentido de conservar ou reconquistar a aceitação, pela população, do regime e sistema políticos vigentes, para que essa população se torne impermeável às ações de subversão”. Equivalente a este, existe o conceito da OTAN (2011b), *counterinsurgency* (COIN) que consiste em “the set of political, economic, social, military, law enforcement, civil and psychological activities with the aim to defeat insurgency and address any core grievances<sup>18</sup>” (p. 1-2).

No diálogo entre contrassubversão (nacional) e COIN (OTAN) existe uma ligação convergente. Por outras palavras, o centro de gravidade (CoG) das operações destes é a população, a fim de promover a legitimidade do governo da nação hospedeira. No entanto, quando falamos em COIN (EUA), referimos um “comprehensive civilian and military efforts taken to defeat an insurgency and to address any core grievances” (JP 1-02, 2010, p. 68), que “political power is the central issue in insurgencies and counterinsurgencies” (Field Manual [FM] 3-24, 2006, p. 1-1). Contudo não podemos cair na ambiguidade de referir o COIN (dos EUA), na nossa abordagem ao problema, visto que a missão da ISAF tem CoG na população. É do nosso entender que o conceito de contrassubversão será o que melhor se aplica fazendo jus ao ambiente operacional em que as OMLT operaram.

#### **2.2.1.2. Operação de apoio à paz**

Ainda no caso prático de classificação do ambiente operacional dentro do espectro da paz instável, a nossa operação insere-se no âmbito do Apoio à Paz, dentro das ORC segundo OTAN (2005) e Exército Português (2012) existem Consolidação da Paz (PB),

---

<sup>17</sup> No entanto, existiu também a aplicação de algum modo da doutrina do próprio ANA (uma tradução desatualizada da doutrina norte-americana).

<sup>18</sup> O conjunto de atividades políticas, económicas, sociais, militares, policiais, civis e psicológicas com o objetivo de derrotar a subversão e resolver os problemas base da população (OTAN 2011b, tradução livre).

Manutenção de Paz (PK), Imposição de Paz (PE), Prevenção de Conflitos (CP), Restabelecimento da paz (PM) e Operações Humanitárias (HO)<sup>19</sup>.

O conceito de OMLT nas OAP entra em contacto com PM e PB, pois o empenhamento de OMLT primazia o “fomento de uma paz frágil e o contributo no esforço da segurança e estabilidade a longo prazo” (SACEUR, 2005; Haug, 2009; Pires, 2011a; Hansen, Lurås, & Nikolaisen, 2012). No caso do PM insere-se quando o “apoio militar pode ocorrer de forma indireta (apoio de EM ou planeamento)” (IESM, 2007, p. 27), no entanto, esta operação é conduzida logo após o início do conflito num âmbito de iniciativas diplomáticas (por exemplo pressão diplomática, sanções, etc.), num sentido de apoio e não de mentoria. Na circunstância de PB, o ambiente operacional afegão compreende uma situação onde após uma guerra as infraestruturas e as instituições políticas do país ficaram gravemente danificadas, portanto foram necessárias “ações que apoiam medidas políticas, económicas, sociais e militares com o objetivo de fortalecer os acordos políticos e diminuir as causas de conflito” (IESM, 2007, p. 27), o que faz assemelhar-se às ações das OMLT, pois assim a ISAF garante um ANA eficaz, operacional e autossuficiente de forma a permitir ao GIRoA estabelecer um clima de segurança a longo prazo. Decidimos chamar à colação estas duas operações, no entanto algumas tarefas das OMLT poderão simpatizar com as restantes OAP, demonstrando que existe alguma subjetividade na doutrina enquadrante das OAP.

Completando a nossa abordagem no trecho do espectro das operações, identificámos as operações de intervenção limitada<sup>20</sup>, referentes às ações de ajuda humanitária apresentadas por Pires (2011b). Este tipo de ações relativos à “assistência militar à reconstrução” (Exército Português, 2005, p. 14-19), as quais dizem respeito a operações de *reconstrução* carecem de uma maior atenção civil (nomeadamente de carácter político, social, económico e cultural), do que de cariz militar. Contudo, podemos acrescentar que certos objetivos definidos pela reconstrução<sup>21</sup> são dados à componente militar das OAP (Bogdandy, Häußler, Hanschmann, & Utz, 2005; Dobbins, Jones, Crane, & Degrasse, 2007; Carson, 2007), pelo que a ação de melhoria do *Tactical Operations Center* (TOC) da KCD pode ser considerada isoladamente numa assistência militar, todavia tem uma linha

---

<sup>19</sup> Complementamos estes termos com *Peace Building, Peacekeeping, Peace Enforcement, Conflict Prevention, Peacemaking, Humanitarian Operations*, respetivamente (OTAN, 2001).

<sup>20</sup> Operações de Intervenção limitada são “operações destinadas a reduzir os efeitos de catástrofes, naturais ou provocadas, que causam sofrimento humano, como pandemias, fome e privações que colocam a vida humana em risco” (Exército Português, 2012, p. 2-6).

<sup>21</sup> As tarefas de estabilização e os esforços de reconstrução “decorrem em simultâneo com outras operações militares, de qualquer tipo, e durante todas as fases de uma operação, contribuindo para que se atinja o estado final estratégico” (Exército Português, 2012, p. 8-19).

ténue de parecença com o ambiente das OMLT, visto que estas “ações desenrolam-se em ambientes permissivos (pós violência)” (Branco, 2008, p. 236).

Em suma, podemos constatar que o ambiente operacional e as operações das OMLT inserem-se no intervalo do espectro do conflito da Figura nº2, no entanto, o ambiente operacional apresenta-se predominantemente<sup>22</sup> como uma guerra irregular (contrassubversão) e progride para uma OAP (consolidação da paz), correspondendo à evolução de uma guerra subversiva para uma paz instável.

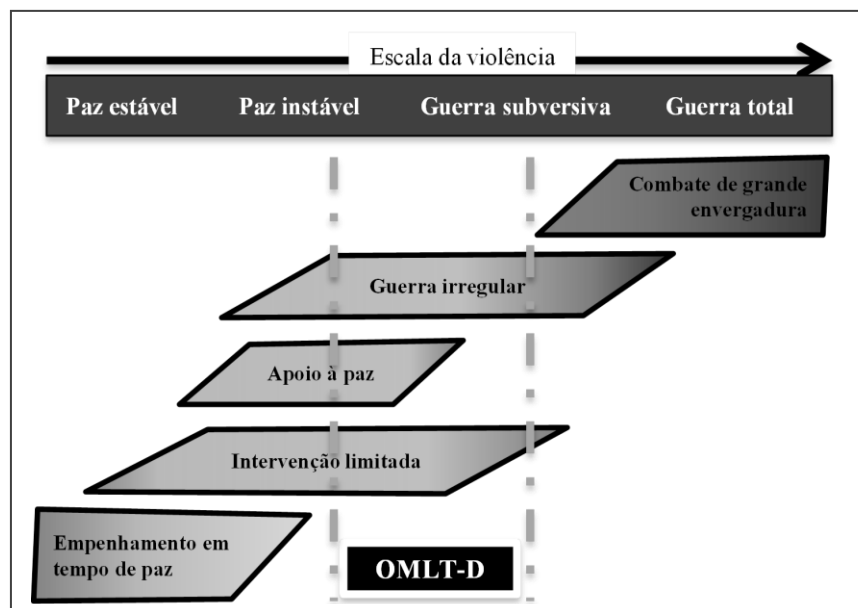


Figura nº 2 - OMLT-D no espectro do Conflito, adaptado de Exército Português (2012, p. 2-3)

### 2.3. Conceito de *operational mentor and liaison team*

O primeiro esforço de apoio ao desenvolvimento do ANA no conflito contemporâneo do Afeganistão ocorreu no final de 2002, quando as Forças de Operações Especiais (FOE) dos EUA começaram a treinar e aconselhar o *Kandak*<sup>23</sup> 3 do ANA, potenciando assim a sua constituição. À medida que o ANA cresceu, houve a necessidade de treinar forças convencionais. Assim por decisão do CFC-A a mentoria foi conduzida por

<sup>22</sup> Para uma completa compreensão, consultar o *Apêndice E – Complemento à classificação teórica de OMLT-D*.

<sup>23</sup> *Kandaks* em idioma *Dari* (oficial das ANSF) corresponde à unidade escalão Batalhão.

forças regulares do Exército em vez de FOE, visto que estas estavam mais indicadas para preparar o ANA para operações irregulares. A partir de agosto de 2003, esta missão foi cumprida pelas *Embedded Training Teams*<sup>24</sup> (ETT), a fim de preparar o ANA para realizar operações como um exército autónomo e operacional (Kelly, Olikier, & Bensahel, 2011).

A OTAN, à imagem das equivalentes ETT, contribuiu com as OMLT no programa de desenvolvimento do ANA, dando ênfase ao emprego operacional, iniciando a projeção da OMLT em maio de 2006, através do Reino Unido, na província de Helmand (Younossi, Thruelsen, Vaccaro, Sollinger, & Grady, 2009).

A primeira fonte onde está presente o conceito de OMLT refere-nos que:

Such teams, emplaced in all manoeuvre and combat support and combat service support *kandaks*, brigade and corps Head Quarters (HQ) and in the ANA operational HQ, will be able to support ANA operations and manage joint operating space and ANA and ISAF mission and service support.

When not deployed, teams will also facilitate continuation training for the *kandak* or HQ with which they are aligned, against ANA central training objectives. Liaison will be established with the Ministry of Defense (MoD) and General Staff [do ANA]. (SACEUR, 2005, p. 4)

Aditamos que esta missão se concentra na sinergia entre duas forças militares numa equipa única e coesa. Por outras palavras, as OMLT fornecem experiência técnica e doutrinal e o ANA põem à disposição uma consciencialização da cultura e do local. Como resultado temos uma potencialização da capacidade das ANSF. As responsabilidades inerentes ao trabalho das OMLT são “apoiar o planeamento das operações, acompanhar e aconselhar as unidades durante a execução das operações, aumentar e manter o nível de treino da unidade, manter a cooperação e a ligação com as organizações enquadrantes, conferir ligação operacional com a ISAF” (SACEUR, 2005, p. C-1-2)

No entanto este conceito teve algumas alterações, para ilustrar a “estratégia de transição da OTAN e devido a uma revisão feita em TO por analistas” (Campos, comunicação pessoal, 2013). Podemos levantar como último conceito OMLT, por nós aceite, de acordo com o *Concept of Operations* (CONOPS, 2009):

when directed, deploy to the Combined Joint Operations Area – Afghanistan to coach, teach and mentor ANA units, provide the conduit for liaison and command and control (C2), and when required, support the operational planning and employment of the ANA unit to which they are aligned in order to support the development of a self-sufficient, competent and professional ANA. (p. 4)

---

<sup>24</sup> As ETT foram inicialmente projetadas no TO do Iraque, no início de 2004, para aconselhar elementos de Estado-Maior dos diferentes níveis organizacionais e hierárquicos, a todos as áreas e especialidades.

Em sùmula, as OMLT têm por missão *apoiar o desenvolvimento*<sup>25</sup> operacional de uma unidade do ANA, tendo em vista a transição da ISAF e a segurança regional.

### 2.3.1. Ação da *operational mentor and liaison team* de divisão

Decompondo a ação das OMLT-D (causas), executada diretamente no EM da Divisão<sup>26</sup>, a partir do *CONOPS* (2009), *CEMGFA* (2009) e *Correia* (2011), o apoio ao desenvolvimento da KCD é feito ao nível das ações de mentoria e ligação, dependendo da confiança mútua e confiança das contrapartes e pela influência dos mentores portugueses, que se constituem nas variáveis identificadas neste âmbito.

No que toca à *ação de mentoria*, ou *mentoring*, da teoria existente aceitamos o significado como, “relação de desenvolvimento voluntário que existe entre uma pessoa com grande experiência e uma pessoa com menor experiência, na área a mentorar, para melhoria do desempenho profissional e desenvolvimento de capacidades” (Army Doctrine Reference Publication [ADRP] 6-22, 2012, p. 7-11, tradução livre).

Segundo *ADRP* (2012) a mentoria é um “processo que acompanha e aconselha todo o ciclo de planeamento, preparação, execução e avaliação das operações” (p. 7-12, tradução livre), no qual é necessário saber encaminhar, ensinar e aconselhar (*coach, teach and mentor*, respetivamente). Pelo que é caracterizada pelo recurso a “várias ferramentas para conseguir [o desenvolvimento], como sejam treino, formação, debate e aconselhamento” (Garcia, 2008, p. 188; Branco, 2008, p. 128; Tavares, 2009, p. 6).

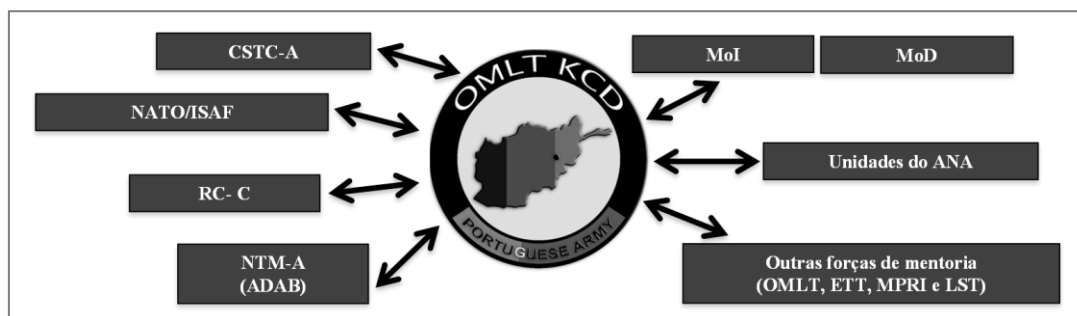


Figura nº 3 - OMLT-D como elemento de ligação, adaptado de Rodrigues (2011b)

<sup>25</sup> Apoiar ao desenvolvimento significa “criar a coerência e continuidade necessárias no desenvolvimento de capacidades” (CONOPS, 2009, p. 2, tradução livre). As tarefas das OMLT-D estão presentes no *Anexo C*.

<sup>26</sup> No caso de escalões abaixo *kandak* (inclusive), a atividade de mentoria é diretamente *embedded* (integrada) na Un mentorada. A OMLT vive, dorme e combate com esta unidade.

A *ação de ligação*<sup>27</sup> refere-se a “providenciar a conduta para a ligação e C2”. Tem como finalidade assegurar a cooperação entre forças e a coordenação entre atividades a desenvolver por cada um dos agentes, a todos os níveis, para uma ação conjunta e combinada bem-sucedida, de forma a alcançar a unidade de esforço (Exército Português, 2005). Na prática, implica providenciar a conduta necessária para o apoio de combate e apoio logístico, pela promoção de conferências e reuniões envolvendo todos os atores (Figura nº3) e por assegurar a coordenação do planeamento e execução no terreno.

A eficácia<sup>28</sup> da ação das OMLT-D depende da “confiança mútua e da confidência” das contrapartes (CONOPS, 2009, p. 2; OTAN, 2011b, p. 5-23, tradução livre), a qual é essencial quando trabalhamos num ambiente multinacional. Por um lado, a *confiança mútua*<sup>29</sup> é um dos ingredientes mais importantes na construção de relações coesas, a partir da oportunidade de observar as capacidades de cada membro. Numa relação de ajuda efetiva, este sentimento desenvolve-se a partir da abertura e honestidade nos conselhos, pelo que os mentores devem ser “abertos e objetivos nas suas observações sobre os outros, e, ao mesmo tempo, capazes de reconhecer as suas próprias limitações. A confiança mútua constitui condição essencial para que um ambiente de abertura se verifique numa situação de conselho” (Vieira, 2002, pp. 67-68). Por outro lado, o ganho da *confidência*<sup>30</sup> ou intimidade resulta da competência demonstrada por cada membro da OMLT. Para que as contrapartes confidenciem a informação, é necessário cumprir os seguintes elementos: “esforço para a afinidade, respeito pelo outro, confiança na sua capacidade profissional, conhecimento sobre o parceiro e paciência” (OTAN, 2010b, p. 5-3, tradução livre).

Embora não esteja diretamente expresso no *CONOPS*, identificámos também como fator influenciador desta ação, pelas entrevistas exploratórias e Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC, 2007), a *influência*<sup>31</sup> *personalizada portuguesa*, que foi determinante ao nível das relações humanas e de cooperação<sup>32</sup>. O que potenciou um clima

---

<sup>27</sup> Ligação é “manter o contato ou a intercomunicação entre os elementos das forças militares, para garantir a mútua compreensão, a unidade de propósito e de ação (OTAN, 2012b, p. 2-L-4, tradução livre).

<sup>28</sup> Eficácia consiste na “capacidade de cumprir objetivos específicos. Cumprir com sucesso e eficiências as atividades planeadas” (OTAN, 2010b, p. 5-21).

<sup>29</sup> Compreende a “total segurança na integridade, capacidade e caráter do outro . . . É a atitude recíproca que leva as pessoas a acreditarem que a outra irá cumprir a sua parte” (OTAN, 2010b, p. 6-4).

<sup>30</sup> “Comunicação de algo pessoal ou segredo” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2013, p. 199).

<sup>31</sup> A atividade de influência “procura afetar a compreensão, o caráter e o comportamento de um indivíduo, grupo ou organização. Através da manipulação percepção da informação antes e depois de recebida” (OTAN, 2010b, p. 5-12, tradução livre).

<sup>32</sup> Relações humanas e de cooperação compreendem o “tato, cortesia, sensibilidade para entender as opiniões, posições e necessidades alheias, a compreensão e prática da camaradagem, da solidariedade e da disponibilidade. Apreciar a participação e cooperação ativas e harmoniosas no trabalho de grupo e no espírito de equipa” (Portaria nº1246/2002, 2002, p. 6317).

de “cooperação efetiva e coordenada com as forças da *Host Nation* (HN) e outras entidades internacionais na execução das operações” (OTAN, 2010b, p. 2-11, tradução livre).

Do estudo anterior sobre as OMLT de Tavares (2009), concordamos em estudar a experiência portuguesa em missões de Cooperação Técnico-Militar<sup>33</sup> (CTM) como fator potenciador desta influência personalizada portuguesa, visto que as tarefas de ligação, formação e aconselhamento se assemelham com as das OMLT, estando no entanto em “ambientes totalmente distintos” (Vieira, comunicação pessoal, 2013).

### 2.3.3. Apoio ao desenvolvimento operacional do *Afghanisthan National Army*

Condição fundamental para garantir um ambiente seguro, consiste em estabelecer ou restabelecer as capacidades efetivas ao cumprimento da respetiva missão das suas forças e serviços de segurança. . . . Pode incluir apoios ao nível da organização, treino, reequipamento e aconselhamento. (Exército Português, 2012, p. 2-14)

No programa de formação e desenvolvimento do ANA, os EUA são responsáveis pelo recrutamento, pela formação inicial, sustentação, projeção e pela validação do ANA, enquanto a OTAN está envolvida no seu emprego operacional. A mentoria pela forma de aconselhamento aposta em “apoiar no desenvolvimento de um ANA eficaz, operacional e autossuficiente, a fim de aumentar a sua capacidade” (Allied Joint Force Command Headquarters Brunssum [COM JFCB], 2009, p. A-1, tradução livre).

Conforme espelhado no próprio *CONOPS* (2009, pp. 2-4) e segundo as orientações recolhidas nas entrevistas exploratórias, levantámos que o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 (efeitos) foi ao nível do emprego operacional, do planeamento de operações e da formação e treino.

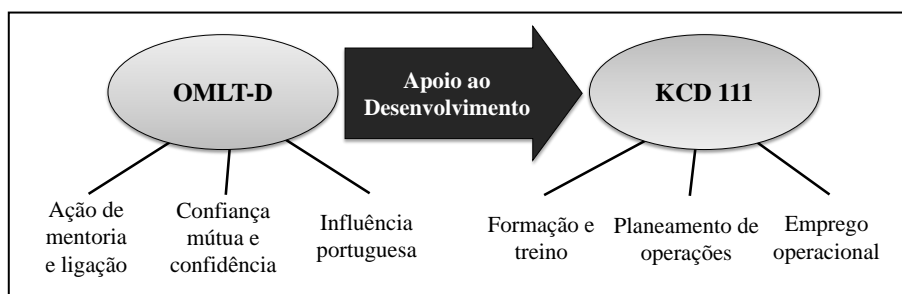


Figura nº 4 - Esquema representativo do apoio ao desenvolvimento operacional

<sup>33</sup> CTM é o “conjunto de ações que se dirigem à organização, reestruturação e fração das FA e respetivos militares. Estas ações decorrem, de Acordos e de Programas-Quadro celebrados entre Portugal e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP)” (Tavares, 2009, p. 50).

Para esclarecer o postulado *emprego operacional*, teoricamente abrange a aplicação do instrumento militar nas operações “para derrotar um adversário e estabelecer as condições necessárias para alcançar o estado final estratégico pretendido” (Exército Português, 2012, p. 2-2). Compreende o apoio no “desenvolvimento de planos para campanhas e operações” (Exército Português, 2007, p. 2-14) ao EM da KCD 111.

Sobre o *planeamento de operações* consiste no “processo pelo qual o comandante visualiza o resultado desejado, expressa as modalidades mais eficazes para o atingir, e comunica aos seus subordinados a sua visão, intenção, e decisão, para atingir o resultado esperado” (Exército Português, 2012, p. B-19). Na prática o apoio é feito principalmente no PDM<sup>34</sup>.

Por fim, a *formação e treino*<sup>35</sup> visa o desenvolvimento de capacidades dos militares afegãos, neste caso, o treino “prepara os militares para cumprir as tarefas individuais e coletivas necessárias ao cumprimento da missão” (Exército Português, 2012, p. 1-17) e a formação, especificamente refere-se à *formação contínua*, que significa o “conjunto de atividades que visam fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargos específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior” (Exército Português, 2010c). Segundo *CONOPS* (2009), estas atividades estão contempladas no plano adicional de formação que pretendeu colmatar as lacunas dos membros da Divisão, nomeadamente “procedimentos de EM, PDM e tarefas de C2 para operações” (p. 5, tradução livre).

#### 2.3.4. Estratégia de transição da *International Security Assistance Force*

A atividade mais característica de uma situação pós-conflito em OAP é a assistência na transição (Exército Português, 2011, p. 1-7; OTAN, 2011b, p. 5-23). Esta tarefa reporta-se a todas as formas de assistência militar pela ISAF ao GIROA, numa situação de retorno ou transição para a paz e estabilidade, para estabelecer com sucesso uma estrutura de segurança afegã.

---

<sup>34</sup> Segundo Exército Português (2007) é o “processo de planeamento analítico que estabelece procedimentos para analisar a missão, gerar, analisar e comparar modalidades de ação com base em critérios de avaliação, selecionar a m/a ótima e produzir um plano ou ordem (p. 5-1) . . . Permite decidir sobre as operações em curso e operações futuras (p. 4-2) ”.

<sup>35</sup> Formação e treino, “o treino prepara os indivíduos para a certeza, a formação prepara os militares para a incerteza; a formação desenvolve a agilidade, bom senso e criatividade e o treino desenvolve a ação” (FM 7-0, 2008, p. 3-2, tradução livre).

A assistência à transição culmina quando o estado final for alcançado, portanto quando o ANA for “capaz de apoiar as autoridades afegãs em manter a segurança e estabilidade no país, pelas normas internacionais e sem ajuda externa (p. 21) . . . o fator mais significativo neste estado tem sido o apoio prestado pelas OMLT” (CONOPS, 2009, p. G-1-1, tradução livre). Parcelarmente, conforme Cordesman (2013, p. 19), podemos verificar o nível de transição a partir de quatro critérios-chave, portanto a partir do seu *Fielding Plan*, das *Capability Milestone* (CM), do *Rating Definition Level* (RDL) e de *Commander’s Unit Assessment Tool* (CUAT). As escalas de CM e RDL encontram-se expressas no *Anexo E – Indicadores de transição*.

Como consta em *CONOPS* (2009), CM é a escala decrescente (de CM4 a CM1), que mede o “performance de desenvolvimento das subunidades do ANA através da quantidade, qualidade e capacidade das suas forças e instituições” (p. 2, tradução livre). Só quando a unidade avaliada obter o nível de *Full Operational Capability*<sup>36</sup> (CM1) durante seis meses, é que a OMLT transitará para outro tipo de força<sup>37</sup>. De seguida, RDL é uma ferramenta que avalia o nível de operacionalidade de uma unidade (escala crescente de 1 a 5). Permitindo uma avaliação subjetiva das capacidades ou áreas funcionais, bem como a avaliação objetiva da situação da unidade, ao nível de pessoal, logística, treino operacional e equipamento (Cordesman, 2008). Segundo Cordesman (2013), CUAT estabelece “critérios de avaliação específicos para cada unidade, incluindo considerações do comandante, operações realizadas, capacidade de planeamento, logística, sustentação e equipamento, bem como a avaliação dos mentores” (p. 31, tradução livre). Finalmente, a estratégia de transição também se concretiza no *ANA Fielding Plan* (2011), que materializa as datas quando as subunidades afegãs rendem as subunidades da CFC-A ou da ISAF.

## 2.4. Kabul Capital Division 111

### 2.4.1. Constituição e origem

Carece do nosso estudo ilustrar a força onde operam as OMLT-D. Do geral para o particular, a estrutura das ANSF é constituída por ANA, ANA *Air Corps* (ANAA),

---

<sup>36</sup> Unidade totalmente capaz de planear autonomamente, executar e sustentar operações de contrassubversão, ao nível de batalhão sem qualquer apoio operacional da ISAF/CSTC-A para funções orgânicas. Expresso em “nível de pessoal >85%, nível de equipamento >85% e >85% da *Mission Essential Task List* (METL) cumprida (ao nível de batalhão)” (CONOPS, 2009, p. 4, tradução livre).

<sup>37</sup> Neste caso para *Military Advisor Teams* (MAT).

*National Directorate of Security*<sup>38</sup> (NDS) e *Afghanistan National Police* (ANP). O ANA<sup>39</sup>, sob alçada do *Ministry of Defense* (MoD), está dividido regionalmente por seis Corpos de Exército (CE), uma Divisão (KCD 111) e um comando de FOE do ANA *Special Operations Command* (ANASOC). O ANA tem “responsabilidade nas operações militares terrestres, a fim de garantir a segurança regional e defesa contra invasões externas” (OTAN, 2010a, tradução livre).

Tal como todo o sistema militar afegão, a própria Divisão sofreu várias alterações. Contudo, segundo Radin (2011, tradução livre), como presente no *Anexo D*, é composta por duas Brigadas (Brig), um Batalhão (Bat) *Division Logistics*, um Grupo *Light Armoured Division*, uma Companhia (Comp) *Military Intelligence General Support* e uma Comp de *Military Police*. Em linhas gerais, o papel da Divisão, que evoluiu para forte em Infantaria, tem como papel aumentar a segurança da área de Kabul, fornecendo uma defesa externa inicial e proporcionando força disponível para lidar com qualquer ameaça potencial contra ou dentro da capital afegã. Pelo que a missão da KCD consiste em “conduzir operações de segurança, garantir liberdade de movimentos, deter e desorganizar possíveis infiltrações de subversivos e de áreas permeáveis à subversão, prestar apoio à ANP, a fim de proteger a população e infraestruturas chave na sua AOp” (The Combined Team, 2011, p. 6, tradução livre).

A Divisão proveio de uma unidade com capacidade para prestar segurança às infraestruturas do GIROA e prestar honras presidenciais e cerimoniais em Kabul. Como o CE 201 não tinha capacidade para garantir autonomamente segurança à capital afegã, houve a necessidade de se criar uma força exclusiva para esta missão. A qual foi inicialmente constituída em outubro de 2008, por uma brigada motorizada, a dois *kandaks*. Após transferência de dois *kandaks*, provenientes do CE 201, foi ativada a 28 maio de 2009, posteriormente, em julho do mesmo ano a 1ª OMLT-D portuguesa que iniciou o seu trabalho, substituindo a respetiva ETT presente na KCD. (Correia, comunicação pessoal, 2013)

Sendo a capital o espaço principal do Estado Afegão, a própria KCD 111 necessita ser uma unidade de referência, para garantir a segurança regional e da população local. Apenas o conseguirá, se obtiver e conseguir manter os níveis de capacidade, prontidão e operacionalidade elevados.

---

<sup>38</sup> Agência de serviços secretos do GIROA.

<sup>39</sup> Composição do ANA em *Anexo D – Organigrama da KCD 111*.

Como as OMLT-D executaram a sua missão no EM da Divisão, este era constituído por General (Gen) Comandante (Cmdt), Gen segundo Cmdt, Gen Chefe de EM, Pessoal (G<sup>40</sup>1), Informações (G2), Operações (G3), Logística (G4), Planos (G5), Comunicações (G6) e Doutrina e treino (G7).

#### 2.4.2. Operações e modo de atuação

As operações que o ANA desenvolve são de contrassubversão, portanto para que a “população se torne impermeável às ações de subversão” (EME, 1966, p. 1). Desta forma garantindo a segurança da população, desenvolve ações que “neutralizem infiltrações dentro do TO e se a subversão for restrita a determinadas áreas, o ANA pode concentrar a suas forças a fim de a destruir” (CSTC-A, 2008, p. C-3-7, tradução livre)”.

Simultaneamente, a KCD concentra-se em conjunto com a ANP (Kabul *Capital Police* 101) em garantir a proteção da população e da capital afegã, a fim de neutralizar a subversão e o crime organizado. Tendo como finalidade o apoio à expansão do poder político e o desenvolvimento de *key terrain districts*<sup>41</sup> (Correia, 2011). O órgão que coordena as ANSF ao nível de província são os *Operational Coordination Centers* (OCC).

O ANA, conforme The Combined Team (2011), atua de forma a manter o *situational awareness*<sup>42</sup> na sua AOp, através de patrulhas móveis, controlo de pessoal e de viaturas (nomeadamente *checkpoints*) e através da análise da situação das atividades anti poder político. Em eventos especiais (votações, *jirgas*, cerimónias religiosas) mantêm a segurança fora de Kabul através da prevenção de invasões externas, que poderão afetar negativamente a capital (p. 3, tradução livre). Esta Divisão distribui as suas subunidades em “cinco de nove *forward operating base*<sup>43</sup> (FOB), ocupa as duas bases de cada brigada, as Kabul ‘City Gates<sup>44</sup>’ e tem dois *kandaks* motorizados em reserva” (p. 6, tradução livre).

---

<sup>40</sup> Representa Oficial de EM, “G se o Cmdt do ramo for Oficial Gen” (Exército Português, 2012, p. c-1).

<sup>41</sup> *Key terrain district*, “qualquer localidade ou área, cujo seu controlo ou retenção pode conferir uma vantagem significativa a qualquer uma das partes” (OTAN, 2012b, p. 2-k-1, tradução livre).

<sup>42</sup> *Situation awareness*, “conhecimento dos elementos do espaço de batalha necessários para tomar decisões bem fundamentadas” (OTAN, 2012b, p. 2-s-8, tradução livre).

<sup>43</sup> FOB, “localização na área de operações de onde são projetada operações subsequentes” (OTAN, 2011a, p. 3-5). A Div ocupou as FOB: Chahar Asyab, Qargah, Boot Khak, Hussain Kut e Deh Sabz.

<sup>44</sup> Ponto de entrada na cidade de Kabul, onde é feito o controlo de movimento, a partir das estradas principais, nomeadamente, *Highway* 1 (norte), *Highway* 7 (este) e estrada Kabul-Gardez (sul).

### 2.4.3. Segurança regional e da população local

O conceito *segurança regional e da população local* significa “estabelecer e manter um ambiente estável, garantindo a segurança, criando condições para promover o bem-estar e a prosperidade social, política e económica” (Exército Português, 2012, p. 1-14). Esta salvaguarda da soberania de um estado garante o desenvolvimento normal e a liberdade de ação dos órgãos do governo. Disto, são as FA que desempenham um papel fundamental na segurança e governação do Estado.

A estratégia da ISAF (SACEUR, 2005) é constituída por três linhas de atuação: Segurança, Reconstrução e Desenvolvimento, tendo como objetivo basilar o ponto da *Conferência de Bona* (2001). É na reforma do setor de segurança através do desenvolvimento das ANSF que se garante um “ambiente seguro, a longo prazo, na HN e para a respetiva população” (Exército Português, 2012, p.2-14). Na região de Kabul, a subversão impede o desenvolvimento normal e a liberdade de ação dos órgãos do governo e conseqüentemente o progresso e reforço do poder político afegão. Devido às FA serem o garante da soberania do estado, a subversão procurou causar maiores danos nas ANSF, nas forças internacionais, nas rotas de reabastecimento e na capacidade do GIroA (The Combined Team, 2011).

Segundo Cordesman (2013, p. 20), os relatórios que materializam o nível de segurança regional do Afeganistão, tanto por parte da ISAF como dos EUA, demonstram um único indicador, os *Enemy Initiated Attacks*<sup>45</sup> (EIA). Isto deve-se à razão de apresentar o fator estatístico mais favorável independente do poder político e de os resultados terem sido experimentados em TO anteriores (Vietname e Iraque). Caso os valores destes indicadores aumentem, isto representa que as forças militares presentes não conseguem fazer face à subversão e por consequência o nível de segurança naquela região diminui. Por outro lado, se os valores de EIA diminuïrem, logicamente o nível de segurança da região aumenta.

---

<sup>45</sup> “Ataque iniciados pelo inimigo, compreendem ação inimiga convencional (fogo direto, fogo indireto, fogo por sistema lança-míssil), ataques executados por explosão (IED, ataques suicidas e minas) e ataques complexos” (Cordesman, 2013).

## Capítulo 3

### Metodologia e procedimentos

Para qualquer tentativa de resposta válida à problemática, exige-se uma reflexão sobre a abordagem, método, procedimentos de recolha e análise de dados, pois “na ciência das RI, pode surgir o problema do subjetivismo e do objetivismo<sup>46</sup>” (Moreira, 2011, p. 71). Como tal, no presente capítulo descrevemos em detalhe a metodologia e procedimentos realizados, para compreender o fenómeno em estudo.

#### 3.1. Abordagem e método

A abordagem da nossa investigação foi pelo método *hipotético-dedutivo* de Popper (1977, como citado em Carvalho, 2009). A partir da problemática conhecida, formulámos hipóteses, as quais foram testadas dedutivamente através de um processo de interferências, que procura evidências e ocorrências de fenómenos, para decidir se são verdadeiras ou falsas<sup>47</sup>. Escolhemos esta abordagem porque os “conhecimentos disponíveis sobre determinados assuntos são insuficientes para a explicação de um fenómeno” (p. 89), desta forma torna-se possível testar teorias para completar lacunas no conhecimento sobre a mentoria.

Para este tipo de abordagem, utilizámos o método de *estudo de caso*. Porque neste âmbito é necessário uma “abordagem empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e que permite relacionar as variáveis com as causas investigadas” (Yin, 2009, p. 18, tradução livre). Pretendemos com este método explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno (intervenção das OMLT-D), através do relato de casos obtidos mediante o nosso trabalho campo.

De referir que a nossa investigação é um “trabalho de pesquisa experimental . . . [pretendemos] dizer de que modo ou porque causas o facto é produzido” (Carvalho, 2009, p. 130), pois esta apoia-se em missões concretas do Exército Português, o que junta um carácter experimental à doutrina e estratégia enquadrantes.

---

<sup>46</sup> No estudo das RI, o problema do objetivismo e do subjetivismo significa a posição em que o observador se encontra em relação ao mundo isto é, não pode fugir a uma conceção influenciada na sua circunstância pessoal, a sua relação com os factos a observar e avaliar (Moreira, 2011, p. 72).

<sup>47</sup> Esclarecido por esquema em *Anexo A - Método hipotético-dedutivo de Popper*.

### 3.2. Técnicas, procedimentos, e meios

A fase de trabalho de campo iniciou-se com entrevistas exploratórias, tendo como finalidades o levantamento de conhecimento e experiência de especialistas nesta matéria, utilizando o método de entrevista não-diretiva (de resposta aberta) às seguintes entidades: ao Tenente-Coronel Domingos Rodrigues (Orientador e Mentor do G3 da KCD) pela experiência e auxílio nas variáveis e perguntas, ao Tenente-Coronel Lemos Pires (Mentor do Chefe de EM da KCD e Professor Regente da Unidade Curricular Teoria das Relações Internacionais) para verificar a exequibilidade das hipóteses, ao Coronel Frédéric Curtaz (Chefe de *Exercises, Training and Experimentation* do *Joint Allied Lesson Learned Center*) pela experiência em COIN e lições apreendidas e ao Major Homero Abrunhosa (Mentor do G3 da KCD) para verificar o estado final da OMLT.

#### 3.2.1. Procedimentos de recolha de dados

Na fase de recolha de dados efetuámos os seguintes procedimentos: recolha de dados documentais preexistentes e entrevista semidiretiva. No primeiro caso, utilizando as variantes de recolha expressas em Quivy e Campenhoudt (2008), utilizando “dados estatísticos e . . . documentos de forma textual provenientes de instituições e de organismos públicos” (p. 202), nomeadamente, Relatórios de Fim de Missão [RFM] (2009-2012), relatórios referentes ao nível de transição das ANSF e relatórios estatísticos de situação na província de Kabul. No segundo caso, complementámos com entrevistas semidiretivas<sup>48</sup>, pretendendo recolher perceções sobre o fenómeno em estudo. Note-se que aplicámos dois guiões de entrevista, um para a *amostra A* e outra para a *amostra B*, como consta em *Apêndice F: Guião das Entrevistas*, ressaltando que existem questões (Q) comuns a todas as amostras e questões extra guião importantes para o Capítulo II.

Selecionámos estes procedimentos pois são os mais adequados dentro da nossa temática, portanto, sendo um estudo de caso na área científica de RI, no âmbito da segurança internacional (sobre a paz, resolução de conflitos e defesa nacional), recorreremos na investigação a uma aproximação qualitativa (perceções e relatórios) aliada a uma aproximação quantitativa (dados estatísticos) (Cepik, 2008, p. 40). O recurso a outro tipo

---

<sup>48</sup> Entrevista semidiretiva segundo Quivy e Campenhoudt (2008), trata-se de uma entrevista que “não é inteiramente aberta” (p. 192), neste caso, questionário com resposta aberta. Constituída por “perguntas-guia, onde recebemos informação por parte dos entrevistados, a fim de chegar aos objetivos propostos” (p. 193).

de procedimento de recolha de dados, especialmente o questionário, seria impraticável para alcançar os resultados pretendidos.

Os locais e as datas de pesquisa e recolha de dados encontram-se expressos em *Apêndice G – Diário de campo*.

### 3.2.2. Procedimentos de análise de dados

No domínio das técnicas de investigação, expostos por Carvalho (2009), dos métodos instrumentais de análise, utilizámos o “método *Delphi*” e o “método de decisão estatística indutiva”, recorrendo a dados qualitativos e quantitativos respetivamente.

O papel do primeiro corresponde, segundo Carvalho (2009), a “um instrumento de pesquisa qualitativa que envolve a construção de uma posição comum a um certo grupo de indivíduos sobre um tema” (p. 92). A partir da análise das respostas às entrevistas em quadro resumo, presente no *Apêndice I*, por cada Q colocámos em evidência convergências de opinião e contabilizámos os pontos comuns nas repostas obtidas. Foi nossa opção porque esta técnica é “recomendada quando se dispõe de dados não mensuráveis” (p. 93) portanto qualitativos. Neste caso, utilizámos os procedimentos de codificação<sup>49</sup> da informação para sistematizar cada segmento em categorias<sup>50</sup>. Pela análise qualitativa, foi-nos possível identificar informação relativa às variáveis em estudo, referenciada por indicadores, de forma a comparar quantitativamente uma categoria com outra (Bardin, 1979, p. 37).

O papel do segundo corresponde à “extração de informação tendo em vista o estabelecimento de interferências que sirvam de base à formulação de conclusões e à tomada de decisões. . . . permite comprovar as relações de fenómenos entre si e obter generalizações sobre a sua natureza” (Carvalho, 2009, p. 104). Neste caso, referimo-nos aos relatórios de situação da segurança de Kabul e do nível de transição das ANSF, que ao convergir os resultados durante o tempo de estudo verificámos as hipóteses.

Na fase da discussão dos resultados, partindo pelas técnicas apresentadas por Yin (2009), utilizámos a *Relying Theoretical Proposition*, onde fizemos correspondência aos conceitos teóricos, anteriormente levantados (baseados nas variáveis), com os resultados

---

<sup>49</sup> “Processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades (indicadores), as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (Bardin, 1979, p. 89).

<sup>50</sup> “Operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamento segundo o mesmo contexto, com os critérios previamente definidos” (Bardin, 1979, p. 96).

que surgiram no trabalho de campo. Por fim, utilizámos a técnica de cruzamento de referências, convergimos os “resultados provenientes de fontes distintas, a fim de testar a confiabilidade e validade dos resultados” (2009, p. 40). Ainda nesta fase, partimos da técnica de relação entre variáveis, ou seja, “relacionar os conceitos . . . implicados nas hipóteses. . . . [ou seja o] exame das ligações entre variáveis” (Quivy & Campenhoudt, Manual de Investigação em Ciências Sociais, 2008, p. 218), a fim de relativizar uma com a outra.

### 3.2.3. Materiais e instrumentos utilizados

No trabalho de campo, na realização das entrevistas semidiretivas, de forma presencial, solicitámos autorização aos entrevistados para que fossem gravadas, através de um gravador de voz digital (*Olympus VN-7700*), sendo enviado previamente o guião da entrevista via correio eletrónico. Adicionalmente, todas as citações das entrevistas presentes no nosso trabalho foram previamente autorizadas, no entanto para proteger o sigilo dos participantes<sup>51</sup> são codificados com entrevistado (Ent) seguido da respetiva numeração árabe. No caso das entrevistas aos oficiais afegãos, foi enviado via correio eletrónico o guião às contrapartes portuguesas, para que juntamente com os seus intérpretes realizassem a entrevista presencialmente. Recolhemos os documentos de dados estatísticos em sítios na internet das organizações oficiais (OTAN e GIROA).

No processamento e análise de dados recolhidos nas entrevistas semidiretivas, como meio informático recorreremos ao programa *NVivo 8* (QSR International, 2008), também foi utilizado o *MS Excel* (Microsoft, 2010) para o tratamento estatístico e construção de gráficos dos dados estatísticos. Finalmente, para a redação do nosso relatório científico final recorreu-se ao *MS Word* (Microsoft, 2010).

### 3.3. Amostragem

A amostra nas entrevistas semidiretivas, ilustrada em Apêndice (*Apêndice H – Amostragem: entrevista*), dividida em dois grupos, a amostra A foi composta por onze entidades, portanto *Cmdt* e *Senior Mentors* das OMLT-D, e outros agentes relacionados com as OMLT. A amostra B foi composta por três entidades, portanto, os oficiais

---

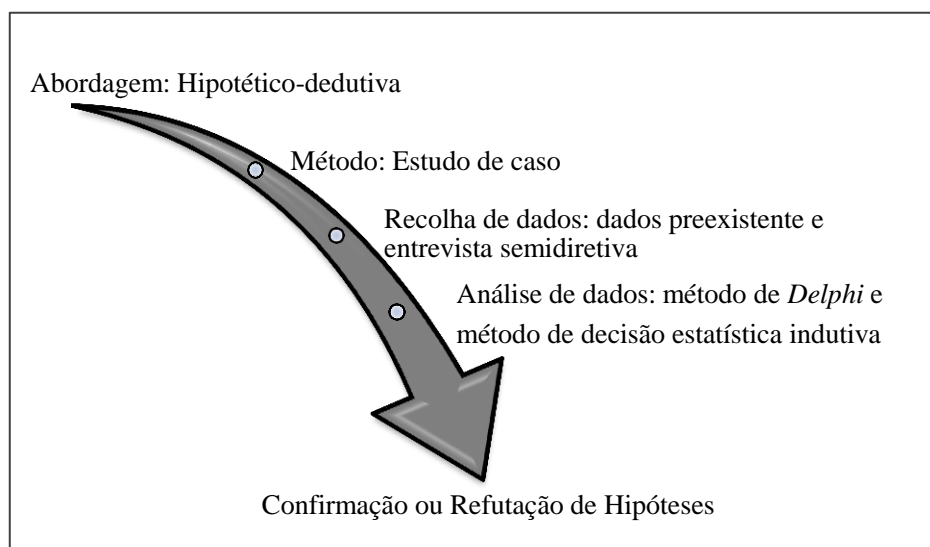
<sup>51</sup> Nos estudos de casos “os pesquisadores estão proibidos de revelar informação sigilosa que possa identificar os seus . . . participantes” (APA, 2012, p. 34).

mentorados da KCD 111. Procurou-se levantar as percepções da amostragem dentro das PD e variáveis erigidas. Na amostra A seleccionámos entidades em cargos de comando e de charneira, que influenciaram e tiveram a ver diretamente com o processo das OMLT-D, pois são estes a base da fundamentação. Para validar a nossa posição, de forma a granjearmos uma segunda opinião referente ao papel das OMLT-D, foi necessário entrevistar as contrapartes da Divisão afegã. Apesar desta ser relativamente pequena, fruto das dificuldades nos contactos entre entidades, a Amostra B tem um peso tão ou mais importante nos resultados, uma vez que os resultados “podem ser repetidos e confirmados por outros” (APA, 2012, p. 28).

A amostra dos dados estatísticos e documentos de forma textual foi composta por todos os documentos disponíveis (condicionados pela classificação de segurança) referentes às OMLT-D, KCD 111 e província de Kabul. Referentes aos indicadores do nível de segurança e do nível de transição (como apresentado no Capítulo 2).

### 3.4. Caminho em frente

Sendo um estudo de caso baseado em respostas qualitativas, pretendemos alcançar a confirmação ou refutação das HIP, que respondem às PD, a partir da metodologia demonstrada neste capítulo (resumida na Figura nº 5). As três PD identificadas serão escalpelizadas em cada um dos próximos três capítulos.



**Figura nº 5 - Esquema síntese da metodologia empregue.**  
Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008) e Carvalho (2009)

## Capítulo 4

### O caminho da mentoria

A apresentação, análise e discussão dos resultados subjacente a este capítulo, referentes à PD1, portanto “*Como foi feito o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D?*”. Como podemos observar é uma questão de causa, ou seja, pretendemos explicar a ação das OMLT-D.

#### 4.1. Ação de mentoria e ligação

Relativamente à Q1, exclusiva para ações de mentoria, cujos resultados se apresentam na Tabela n.º 19 (Expresso no *Apêndice J*), a totalidade dos entrevistados afirmaram que, as ações de mentoria realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da Divisão.

Da consonância à Q1, as categorias mais importantes na ação de mentoria, tendo como referência a codificação da frequência de respostas, representada na Figura nº 6, todos os entrevistados referenciaram que 79% é na formação e implementação de técnicas e procedimentos de EM, 71% no acompanhamento constante dos mentores, 64% no aconselhamento sobre a coordenação entre áreas do EM e 50% na formação orientada para o cargo a desempenhar. Utilizámos todos os entrevistados nesta questão pois as respostas são abrangentes para as duas amostras no nosso estudo de caso.

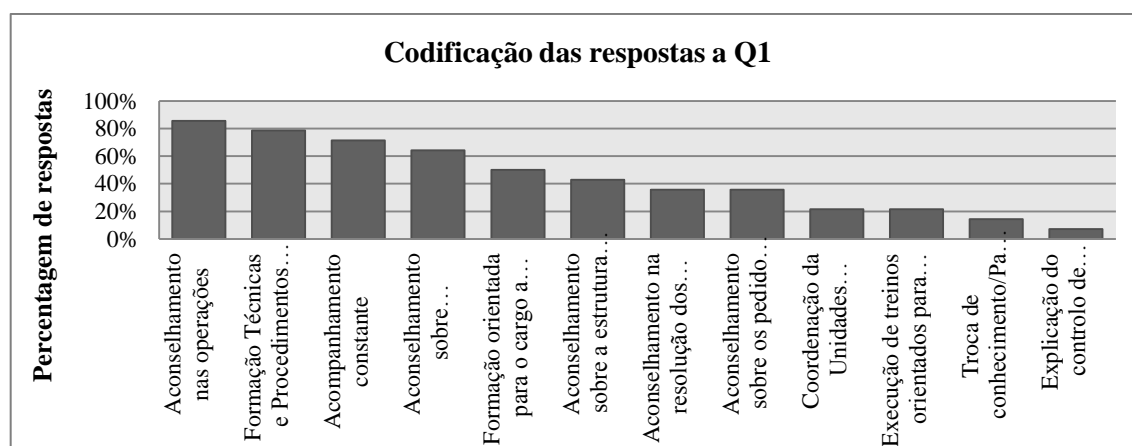


Figura nº 6 - Frequência de respostas dadas à Questão 1

Dos resultados obtidos da ação de mentoria (*coach, teach, mentor*), ou seja sob forma de treinador, formador e conselheiro, pela análise das categorias atribuída a cada tarefa de mentoria, classificamos como representado na Figura nº 7.

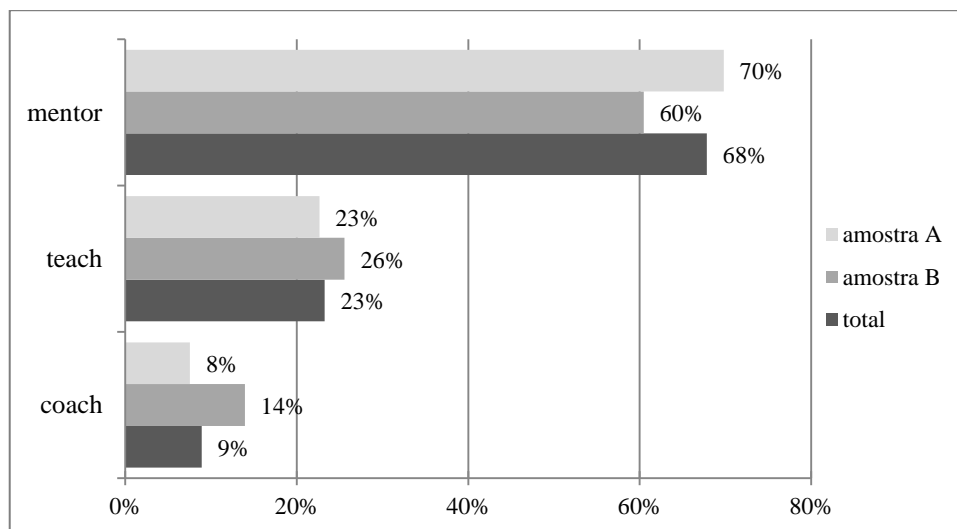


Figura nº 7 - Frequência de respostas à Questão 1 sobre as ações de mentoria

Para a ação de mentoria pela análise à Q1, auferimos que as tarefas de aconselhamento têm 68% de peso na frequência de respostas no total dos entrevistados, as tarefas de formação têm 23% e as tarefas de treino têm 9%.

Para as ações de ligação no trabalho das OMLT-D, das respostas a Q2, apresentada na Tabela n.º 20 (Expresso no *Apêndice J*), a totalidade dos entrevistados afirmaram que, as ações de mentoria realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da Divisão.

Na análise à Q2, representado na Figura nº 8, as categorias mais importantes na ação de ligação, pela codificação de frequência de respostas considerando todos os entrevistados, 86% deram relevância à providência da conduta para o apoio de combate e apoio logístico e 64% para a coordenação da atividade de mentoria com todas as subunidades de Kabul. Notemos que os entrevistados não deram peso à ação de ligação para assegurar a conduta de comando e controlo e para assegurar a coordenação do planeamento e execução entre subunidades e outras forças, 7% e 14% respetivamente.

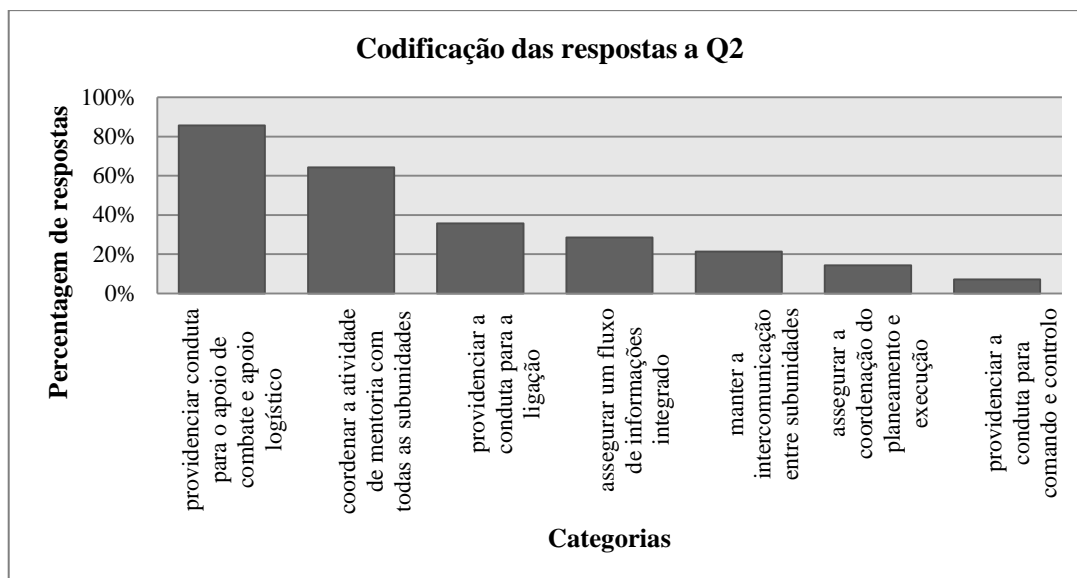


Figura nº 8 - Frequência de respostas à Questão 2 sobre as ações de ligação

#### 4.2. Ganhar confiança mútua e confiança

A ação das OMLT-D está dependente da existência de confiança mútua e de confiança (CONOPS, 2009). Pelas respostas à Q3, todos os entrevistados concordam que ganhar a confiança mútua e confiança entre partes é determinante para o trabalho desenvolvido pelas OMLT-D, como presente na Tabela nº 20 (*Apêndice 1*).

Tentando esclarecer o que foi determinante para ganhar a confiança e confiança, pela análise das entrevistas determinamos que foi a competência demonstrada por cada membro<sup>52</sup> com 93% das respostas, o conhecimento sobre o parceiro com 64%, o esforço para a afinidade, o respeito pelo outro e os incentivos do comandante da Divisão com 43%, tal como podemos observar estes dados na Figura nº 9.

Importante nesta variável observar as diferenças mais significativa entre amostras, pois estamos a analisar uma relação entre mentor e mentorado. De um lado alertamos para a diferença na oportunidade de observar as capacidades de cada membro (39%) e na capacidade de reconhecer as suas próprias limitações (58%). Por outro lado indicamos a diferença no esforço para a afinidade entre partes (55%).

<sup>52</sup> A qual foi testada no início da missão pela contraparte afegã, nomeadamente ao nível do conhecimento, experiência e coragem de cada membro da OMLT.

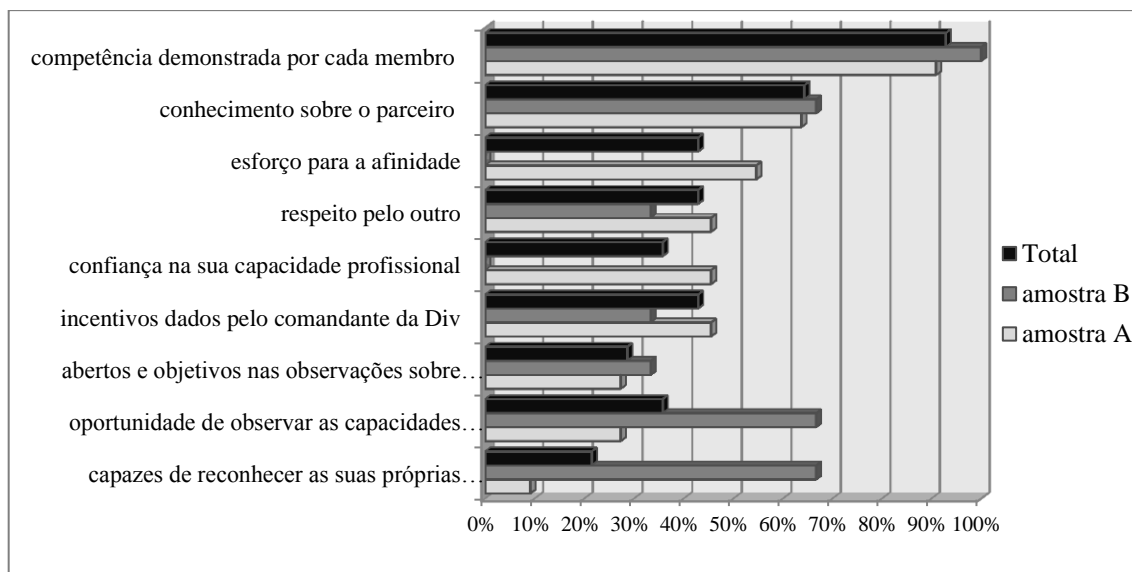


Figura nº 9 - Frequência de respostas à Questão 4

### 4.3. Influência personalizada portuguesa

Nas operações das OMLT-D, o ritmo de trabalho diário foi muito influenciado pelas pessoas que pertenceram a estas forças. Das entrevistas realizadas, todas as entidades concordaram que esta influência única dos portugueses foi importante para a eficácia da ação das OMLT-D, como consta em Tabela nº 21 (*Apêndice J*).

Na medida em que, pela análise das entrevistas, esta influência tem a ver com a idiosincrasia<sup>53</sup> portuguesa (93% da totalidade dos entrevistados), referente à universalidade e facilidade de relacionamento própria do povo português. Acrescentamos o tato, cortesia e sensibilidade para entender as opiniões, posições e necessidades dos militares afegãos (79% dos entrevistados), do qual destacamos a construção do TOC, o apoio à atividade *Civil-Military Cooperation* (CIMIC) realizada pela Divisão, o relacionamento de igualdade entre partes e o respeito pela agenda da Divisão<sup>54</sup>. Em acréscimo, o facto do comandante e EM das OMLT-D serem provenientes da mesma unidade (64%) e também, o espírito de missão demonstrado pelos militares portugueses (57%), fruto da participação permanente e grande empenhamento na Divisão.

<sup>53</sup> “Característica de comportamento próprio de um grupo ou indivíduo” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2013, p. 394).

<sup>54</sup> “Um trabalho sem nada nas mangas” (Rebelo, 2013).

Como podemos observar nos resultados da análise à questão Q5, na Figura nº 10, a diferença entre amostra e a totalidade das entrevistas não é significativa.

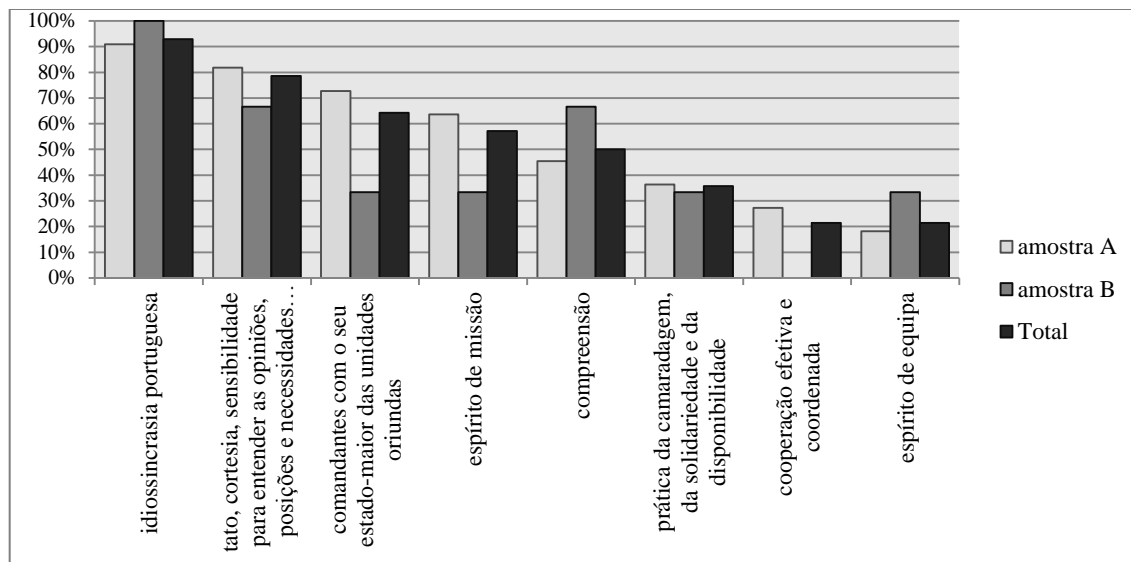


Figura nº 10 - Frequência de respostas à Questão 5

Consequência desta abordagem torna-se importante determinar se a experiência em missões de CTM se foi influenciadora da aproximação no trabalho das OMLT-D. Sendo uma questão de âmbito interno (português), a amostra B não é relevante para os resultados. Pelo teste à amostra A (Figura nº 11), inferimos que a experiência nacional que o Exército Português tinha das missões de CTM influenciou eficazmente a ação das OMLT-D.



Figura nº 11 - Resultados de Questão 6

Esta abordagem no CTM, apesar de ambientes operacionais distintos, serviu para que os mentores com esta experiência se adaptassem mais rapidamente ao papel de mentoria, embora a área onde mais se assemelha à mentoria é na de formador.

#### 4.4. Discussão

Neste subcapítulo, vamos justificar a concordância ou discordância dos resultados obtidos, comprovando ou não as hipóteses, o seu significado e estabelecer relações de causa e efeito. Discutindo os resultados obtidos com a teoria do capítulo 2.

Na ação das OMLT-D dá-se uma maior incidência na formação de técnicas e procedimentos de EM, no acompanhamento constante dos mentores, no aconselhamento sobre a coordenação entre áreas do EM e na formação orientada para o cargo a desempenhar. Logo, podemos comprovar pelo significado de mentoria, uma relação de desenvolvimento voluntário, na área a mentorar, para melhoria do desempenho profissional e desenvolvimento de capacidades, que visa o desenvolvimento do EM da Divisão como um todo.

Se conseguirmos desenvolver melhor o conceito de mentoria, os critérios delimitadores, o como fazer, podemos auxiliar quem se prepara para executar uma missão deste tipo. Sabendo que as ações das OMLT-D são orientadas para trabalho de EM, torna-se apropriado que os mentores presentes nas equipas possuam experiência em EM ou o próprio curso de EM. Correspondendo assim com a teoria que, “to be effective advising requires specially trained personnel” (OTAN, 2011b, p. 5-26).

Sabendo os três níveis de mentoria, podemos demonstrar que a mais relevante é a tarefa de mentor (aconselho). Este facto deve-se à essência do conceito de mentoria, que é um processo que acompanha e aconselha todo o ciclo das operações desenvolvidas pela Divisão. Muito importante então para estas ações o papel do líder conselheiro, como apresentado por *ADRP 6-22 (2012)*, que “estimula a inteligência da contraparte para que consiga potenciar o seu pensamento e criatividade nas operações. Através do conselho no que deve aprender, onde se concentrar e como melhorar as suas capacidades” (p. 11-8).

Para a ação de ligação consideramos as tarefas mais importantes a atuação como elemento de ligação para garantir o apoio de combate e o apoio logístico, que satisfaça as necessidades da Divisão. A coordenação e sincronização da atividade de mentoria com todas as subunidades de Kabul através das reuniões semanais (*huddles*) pois assim foi passada uma só mensagem para o emprego operacional da KCD.

Ligação e mentoria ambas se complementam no entanto a percentagem entre ambas foram divergentes. Pelas entrevistas realizadas, 60% do peso foi dado à ação de mentoria e 40% à ligação, constituindo-se assim como a missão primária para uma OMLT, ganhando relevo as responsabilidades e tarefas de mentoria.

A segunda variável estudada foi ganhar a confiança e confiança entre ambos, determinante na ação da OMLT-D. Tem como principais condicionantes o conhecimento sobre o parceiro, principalmente quando a parte afegã necessita conhecer a pessoa com quem trabalha, também o esforço para a afinidade, o respeito pelo outro e os próprios incentivos feitos pelo comandante da Divisão<sup>55</sup>. Com o ganho de confiança foi possível saber informação determinante para o decorrer das operações. Esta relação de mentoria, dependente da confiança e da confiança, vai definir como o mentor pode influenciar a Divisão.

Os mentores ao demonstrar este caráter conseguiram ganhar confiança dos afegãos, facilitando o trabalho da mentoria, no entanto, esta confiança ainda demora algum tempo a ganhar e, tal como Qadam Shah (comunicação pessoal, 2013) apontou, “passado o tempo de enraizamento entre partes, o tempo de missão da OMLT está perto do fim”. De acordo com Haug (2009), Tavares (2009), Kelly et al (2011), e Hansen et al (2012), o tempo das missões de mentoria tenham no mínimo nove meses. Desta forma concordamos que o período de missão seja aumentado, para potenciar a duração de tempo em que a contra parte afegã ganha confiança e confiança no mentor.

Terceira e última variável nesta HIP, por nós identificada, tem a ver com o toque pessoal na mentoria do soldado português. Neste destacamos a facilidade de relacionamento, a forma de entender as necessidades e opiniões dos oficiais afegãos, o espírito de entrega à missão e a proveniência do comandante com o seu mesmo EM anterior. As primeiras três categorias coincidentes com o referenciado no capítulo 2 foram validadas pela amostra B, a última identificada nas observações de JALLC (2007) e praticada nas seis OMLT-D.

Numa perspetiva de relação interpessoal com sucesso, a aproximação portuguesa, fez nascer novos pedidos de continuação e aumento desta missão por parte dos oficiais afegãos, abrangendo a novos cargos e subunidades, como referido por Silva (comunicação pessoal, 2013). Deste modo, validamos também a importância desta variável.

---

<sup>55</sup> O Cmdt da KCD, o Tenente-General Qadam Shah, “condecorado com a Medalha Cruz de São Jorge primeira classe” (Despacho nº 15462/2011, 2011, p. 45196), de etnia uzbeque, combateu contra as invasões soviéticas e possui uma extensão formação militar (entre outras, no Paquistão e na Itália). Possui uma visão “ocidental” do Exército, uma sólida liderança e incentivou à mentoria (Rebello, 2013, comunicação pessoal).

Ainda dentro desta variável, conseguimos determinar que a experiência em CTM é positiva para a ação das OMLT-D. Desta forma a presença de elementos com experiência em CTM na equipa é sempre positiva, pela correta passagem desta experiência pode facilitar o processo de enquadramento na missão. Apesar de ambientes diferentes são sempre *inputs* positivos para a preparação do papel desempenhado, nomeadamente no papel de formador. Nisto, concordamos com Tavares (2009) pois “o conceito de OMLT é análogo ao da CTM no entanto encerra em si um conjunto de exigências e riscos que as diferencia da CTM desenvolvida por Portugal” (p. 7).

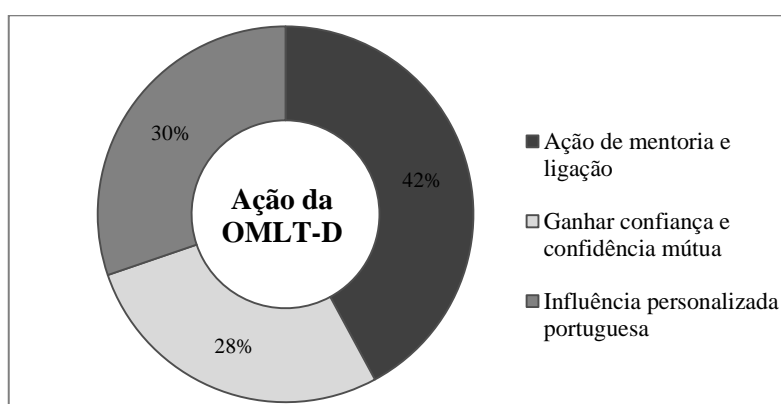


Figura nº 12- Relação entre variáveis da hipótese 1

Neste capítulo onde pretendemos explicar a causa da ação das OMLT-D, surge a necessidade de relacionar as variáveis implicadas nas HIP. Da perceção dos entrevistados, a variável que se tornou mais importante desta abordagem foi a ação de mentoria e ligação, de seguida a influência personalizada portuguesa e por fim, ganhar confiança mútua e confiança. Como observamos na Figura nº 12, obtivemos valores semelhantes, facto que comprova a importância intrínseca de cada uma das variáveis. Todavia, tendo em conta os resultados obtidos, podemos verificar que a influência personalizada portuguesa facilitou a criação de laços de confiança e confiança entre partes.

Em desfecho deste capítulo, nestes termos considera-se validada totalmente a HIP 1: “A partir das ações de mentoria e ligação, da influência personalizada portuguesa e do aumento da confiança e confiança entre partes, foi possível executar as ações de OMLT-D com sucesso, garantindo assim o apoio ao desenvolvimento da KCD 111”.

## Capítulo 5

### Ação na Kabul *Capital Division 111*

Analisando os efeitos resultantes do estudo da ação da OMLT-D na KCD 111, referimo-nos à *PD 2: Que impacto tiveram as OMLT-D na KCD 111?* Pretendemos demonstrar os efeitos resultantes da ação das OMLT-D.

#### 5.1. Formação e treino

Ao nível da formação e treino, segundo OTAN (2011b), “num âmbito prático as atividades militares executadas na contrassubversão pelas OMLT, caracterizam-se genericamente pelo treino das forças armadas da nação hospedeira” (p. 5-22, tradução livre), no nosso caso visam o desenvolvimento de capacidades dos militares do EM da KCD 111, para o desempenho de um cargo específico de EM.

A formação e o treino materializou-se em ações específicas iniciadas pelos mentores dentro do período em estudo, pelo que não é possível utilizar os dados relativos às entrevistas à amostra B. Todavia, é possível demonstrar estas ações pelos *RFM* (2009-2012) e pela perceção dos Cmdts das OMLT-D (dentro da amostra A).

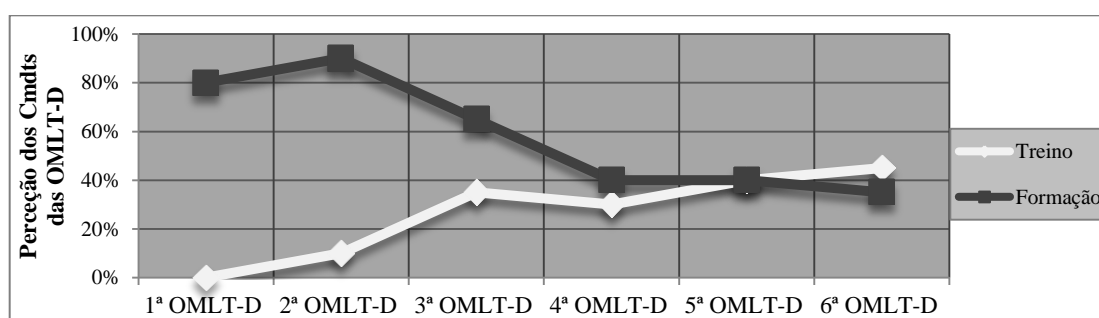


Figura nº 13 - Perceção dos Cmdts das OMLT-D relativo à formação e treino

Na figura nº 13, que plasma a evolução da formação e treino nas seis OMLT-D, tendo em conta as respostas dos Cmdts das OMLT-D, a formação tem tendência a diminuir

ao longo do tempo de estudo e o treino tem tendência a aumentar. O nível da formação diminui, mas a partir da quarta missão tem tendência a manter-se. Na sexta missão o treino é maior relativamente à formação.

Relativamente à formação, sendo esta contínua, houve a necessidade de dar formação em falta aos militares afegãos, nos procedimentos e técnicas de EM e orientada para o cargo a desempenhar. Quanto ao treino pretendeu-se consolidar conhecimentos aprendidos na formação dada e praticar estes novos conhecimentos<sup>56</sup>.

Pela análise dos *RFM* das seis OMLT-D, foram identificadas ações de formação orientadas para o EM e para o cargo a desempenhar, nomeadamente, Curso de Computadores, Curso de Leitura de Cartas Topográficas, *Intelligence Workshop*, *Logistic Workshop*, Curso de Primeiros Socorros, Formação em Liderança, Formação no PDM e Curso Básico de Tecnologias da Informação. De referir que a partir da 5ª OMLT-D iniciou a Formação para Formadores designadamente, Curso de Técnicas de Instrução, Curso de Computadores e Curso de Leitura de Cartas Topográficas. No âmbito do treino, a partir da 4ª OMLT-D identificámos, a realização do *Situation Training Exercise* (STX) e na 6ª OMLT-D o *Signal Exercise* (SIGEX).

Após o trabalho de campo detetámos que a formação e treino do EM da KCD, principalmente no seu sistema de comando e controlo, são decisivos para o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD. Assim, o ensino e treino com sucesso do PDM e das técnicas de EM é o ponto decisivo para o sucesso. Quando o EM produzir o planeamento correto para as Brigadas (Brig) e Batalhões (Bat) executarem, será uma questão de tempo até que as subunidades consigam realizar o PDM com êxito.

## 5.2. Planeamento de operações

O estado final desejado da mentoria compreende um devido planeamento das operações, a partir de uma correta emissão de ordem/plano de operações a fim de facilitar a execução das subunidades. Sabendo que as OMLT-D prestaram o apoio ao nível do PDM, pretendemos demonstrar os resultados neste mesmo processo.

As duas amostras consideraram que foi positivo o impacto das OMLT-D na KCD, ao nível do planeamento de operações, apresentado na Tabela nº 23 (*Apêndice J*).

---

<sup>56</sup> Os oficiais afegãos estavam habituados a planear e trabalhar de acordo com o sistema soviético. Próprios também da história afegã, estes são combatentes naturais que eventualmente alguns oficiais se concentram no combate em vez do planeamento. Com as OMLT, pretendeu-se capacitar os militares para trabalhar com o sistema ocidental (OTAN e EUA).

A partir das entrevistas aos Cmdts das OMLT-D, foi possível observar que o planeamento melhorou ao longo da missão. Em regra, no início do tempo de estudo as OMLT-D serviram para disciplinar o EM, estruturar o EM e introduzir o PDM, enquanto no fim do tempo de estudo, o EM já se encontrava independente e eficiente no planeamento das operações.

Para além da informação dada pelos Cmdts das OMLT-D, torna-se importante saber a perceção das amostras relativamente aos resultados na melhoria do planeamento de operações (Figura nº 14). Esta, de acordo com as entrevistas realizadas na sua totalidade, foi ao nível da reestruturação do EM por áreas (91%), disciplina na utilização correta do planeamento (82%), implementação e utilização do PDM (73%) e apoio no TOC durante o planeamento das operações (45%). De destacar, as maiores diferenças evidenciadas entre amostras foram de 30% na coordenação das Operações e 27% na utilização do PDM.

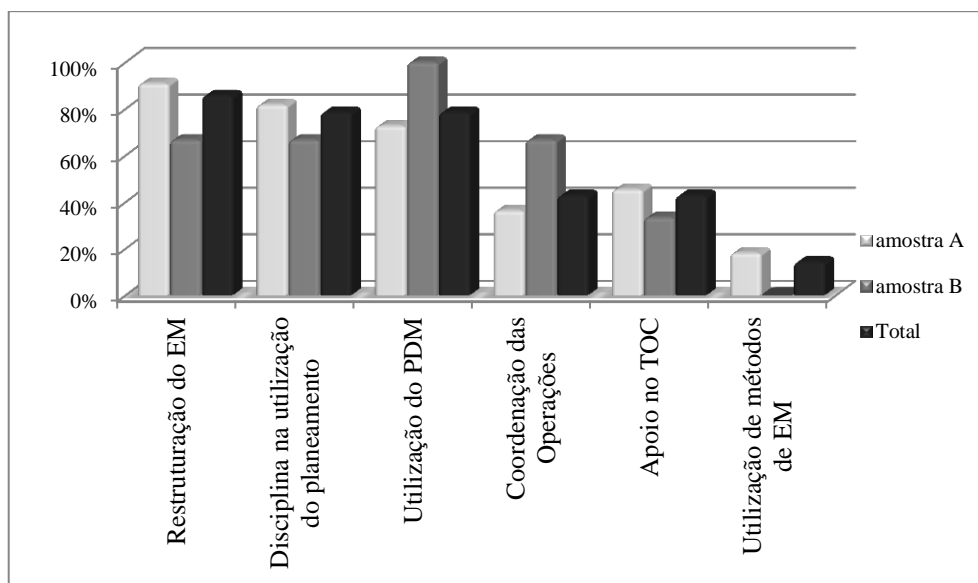


Figura nº 14- Categorização dos resultados no planeamento de operação nas entrevistas

Interessando o estado final do estudo de caso, com base na classificação dos documentos pesquisados, apenas podemos referenciar que no *RFM* da 6ª OMLT-D o EM da KCD é capaz de planear operações num ambiente de contrassubversão, no entanto ainda com limitações no âmbito da capacidade de coordenação, da capacidade logística e da sustentação em operações de longa duração. Acrescenta também que todos os militares do

EM conhecem o PDM, no entanto nem sempre é elaborado na íntegra, porque existem dificuldades em planejar o emprego de *enablers*<sup>57</sup> nomeadamente, artilharia de campanha, apoio aéreo, *Explosive Ordnance Disposal* (EOD) e informações militares.

### 5.3. Emprego operacional

No ambiente operacional vigente, o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD, segundo OTAN (2011b), é um “aspecto vital para derrotar a subversão” (p. 5-19), a tarefa essencial das OMLT-D constituiu-se em “elevar estas forças até ao padrão necessário para executar operações de contrassubversão” (p. 5-22, tradução livre).

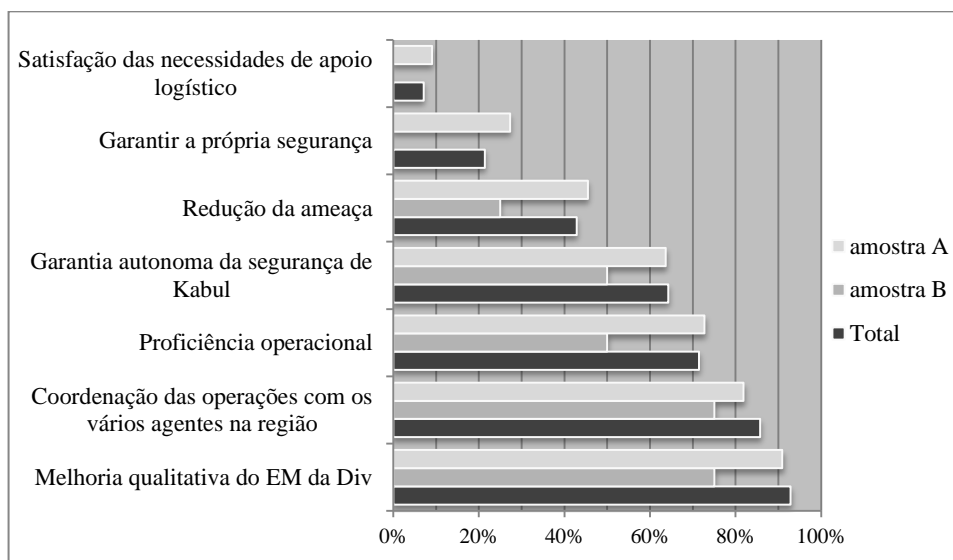


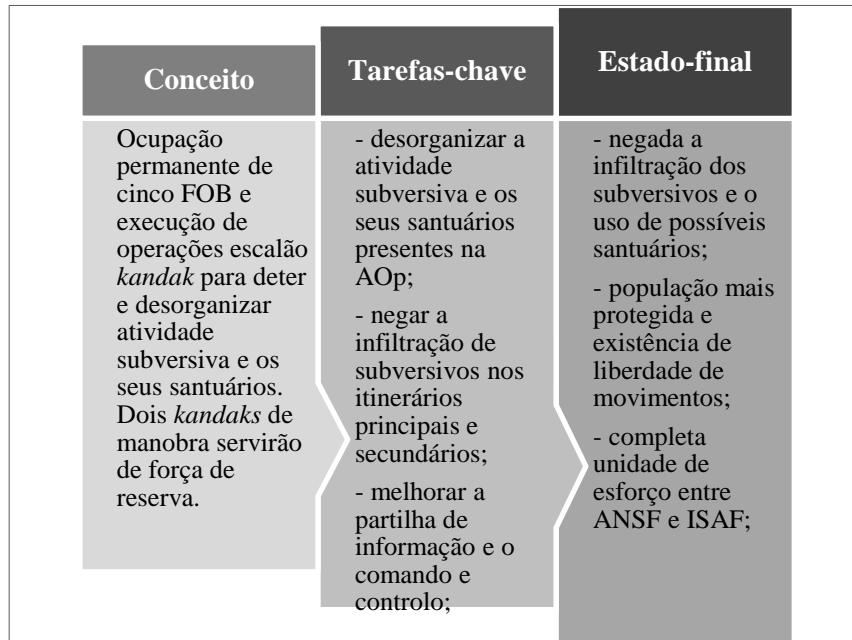
Figura nº 15 - Categorização dos resultados no emprego operacional nas entrevistas

Ao determinarmos os efeitos da ação das OMLT-D neste padrão, sabemos se o contributo para o emprego operacional da Divisão foi positivo ou negativo. Da perceção de todos os entrevistados, o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do emprego operacional, foi positivo (consultar Tabela nº 24 em *Apêndice J*). Particularmente, segundo a perceção destes, expresso na Figura nº 15, o impacto foi ao nível da melhoria qualitativa do EM da Divisão (93% das amostras), tanto ao nível da coordenação entre áreas, como na

<sup>57</sup> Componentes que apoiam as forças de manobra, nomeadamente de apoio de combate.

capacidade de resposta a incidentes. Também, foi na coordenação das operações com os vários agentes<sup>58</sup> (86%), na proficiência operacional da Divisão (71%) e por garantir autonomamente a segurança de Kabul (64%).

Num âmbito prático, o emprego nas operações da KCD 111 materializa-se no seguinte esquema (Figura nº 16), tendo estas características principais de contrassubversão. Nas duas primeiras tarefas-chave, a OMLT-D melhorou no emprego operacional da KCD 111 através do apoio ao planeamento das operações no EM da KCD, que são executadas pelas suas subunidades<sup>59</sup>. Desta forma do que consta dos RFM, relativamente ao desenvolvimento de planos para campanhas e operações, foi elaborado o *Kabul Security Plan* e foram elaborados planos e ordens para as várias operações desenvolvidas durante o tempo do estudo, sendo um processo contínuo e evolutivo em todas as OMLT-D. No que consta da terceira tarefa-chave, segundo o *RFM* da 2ª OMLT-D, procurou-se melhorar a coordenação entre as diversas entidades internacionais, através da implementação dos *huddles*, tendo em vista a passagem de uma só mensagem e a existência de coordenação e sinergias das várias atividades da KCD.



**Figura nº 16 - Esquema do desenho operacional da KCD 111, adaptado de The Combined Team (2011)**

<sup>58</sup> Nomeadamente com *Military Professional Resources Incorporation* (MPRI), MoD, ANSF, *US Operation Detachment Alfa* (ODA), *Partner Units*, ISAF, *Task Force PHOENIX*, *Logistic Support Team* (LST), *Quick Reaction Force* (QRF), PRT, outras ETT/OMLT e *Afghanistan National Security Forces Development Assistance Bureau* (ADAB).

<sup>59</sup> As tarefas materializaram-se principalmente em patrulhas, *checkpoints* e postos de observação na AOp. Poderão ser também executadas operações de cerco e busca e operações de segurança.

## 5.4. Discussão

A partir da ação das OMLT-D foi possível demonstrar os efeitos benéficos para a KCD 111. De seguida vamos discutir as eventuais razões e implicações dos resultados.

Pelos resultados alcançados, concordamos com que a formação e treino tenham sido benéficos para o desenvolvimento da KCD. A perceção do nível de formação obtido deve-se ao facto de, no início, existir a necessidade de dar formação aos membros da Divisão, a fim de colmatar lacunas na formação. Posteriormente, com a saída e entrada de novos membros, a formação manteve-se constante tendo tendência a diminuir. Esta diminuição deve-se ao facto da formação começar a ser dada pelos próprios afegãos. O nível de treino aumentou à medida que as contrapartes ficavam à vontade com os novos conhecimentos aprendidos, dando mais ênfase à prática dentro do seu ritmo de trabalho. A evolução entre formação e treino foi resultante da própria melhoria individual de cada membro do EM, ou seja, à medida que as missões decorriam, os afegãos necessitavam de mais prática para consolidar conhecimentos, em vez de aprender novamente as mesmas matérias.

Como existe evolução regressiva da formação e aumento do treino, é evidente que os procedimentos e técnicas de EM tenham sido implementados com sucesso e exista necessidade da sua prática, porque com a formação ganham-se conhecimentos e com o treino maturam-se esses conhecimentos. Estes resultados implicam efeitos positivos no EM da KCD e os seus membros desenvolvem o desempenho da sua função. Também, detetámos que estas ações foram adequadas para o desenvolvimento do EM, pois são orientadas para a execução da missão de EM.

Como nos apresentou Park (2011), o estado do planeamento no início do estudo de caso era da seguinte forma: perdia-se muito tempo no processo de planeamento no EM da Divisão e Brig a controlar individualmente cada companhia. As ordens produzidas não tinham qualidade e eram incompletas, o que ativava o processo de *question and answer planning process*<sup>60</sup> (Q&A PP).

Com os resultados obtidos neste estudo, houve uma reestruturação do EM por áreas o que descentraliza e facilita o planeamento, houve disciplina na utilização correta do PDM e também existiu a implementação e utilização do PDM, o que comprova que houve melhoria no planeamento das operações. Ainda mais, com o desenvolvimento físico do TOC, garantiu o suporte do planeamento neste espaço o que facilitou este processo. Por

---

<sup>60</sup> Q&A PP é quando os subordinados e os membros do EM debatiam e tinham que “sacar” as tarefas e intenção do comandante, sem utilizar qualquer tipo de método (Park, 2011, p. 45, tradução livre).

outro lado, mesmo adquirindo o PDM, houve lacunas na parte dos *enablers*, o que revela que as OMLT dão uma maior ênfase ao emprego operacional, sendo que esta particularidade será colmatada pelas MAT com a transição.

Na comparação entre amostras no planeamento, não houve grande discrepância entre as mesmas, ressalvando apenas o conhecimento sobre o PDM do lado afegão, o que evidencia a importância da parte da formação e aconselhamento sobre o PDM.

Estes resultados implicam que com a correta formação e treino do comando e controlo do ANA, neste caso no planeamento das operações do EM, existirá uma correta e eficaz produção de ordens e planos de operações. Provamos assim os mesmos resultados adquiridos por Park (2011, p. 44) sobre a importância do PDM no ANA.

Em relação ao emprego operacional, houve um impacto positivo na Divisão, nomeadamente na melhoria qualitativa do EM, devido à descentralização do comando e utilização de métodos de EM. Destacando a coordenação tanto ao nível interno entre os vários áreas do EM, como ao nível externo com outros agentes. Também, na proficiência operacional da Divisão, fruto da melhoria do planeamento e no facto de, conseguir garantir autonomamente a segurança de Kabul.

Ao mesmo tempo que comprovamos que as ações das OMLT-D no emprego operacional da KCD 111 foram realizadas como descrito em Exército Português (2007) que abarca o apoio no “desenvolvimento de planos para campanhas e operações” (p. 2-14). Também demonstramos que foram criadas as condições necessárias para alcançar o estado final estratégico, como presente em Exército Português (2012, p. 2-2).

Com a melhoria individual de cada elemento no PDM, a partir da formação e treino, será possível melhorar no planeamento de operações do EM. Com o planeamento devido nas operações, permitirá o desenvolvimento do sistema operacional e alcançar a proficiência tática ao nível das subunidades, o que aumenta a eficácia no empenhamento operacional da KCD 111. Este caminho é feito pela formação e treino, tendo como objetivo o planeamento de operações, o que auxiliado pela ação da OMLT-D como um todo, irá potenciar o emprego operacional da KCD.

Pelos motivos apresentados anteriormente, e com a utilização da amostra B, validamos que o impacto foi positivo no planeamento de operações e no emprego operacional da KCD 111, o que nos leva a validar a HIP 2: “As OMLT-D contribuíram positivamente para a melhoria do planeamento de operações e emprego operacional da KCD 111. A formação e treino no PDM são essenciais para a melhoria do EM da Divisão.”

## Capítulo 6

### Segurança regional e transição da *International Security Assistance Force*

O estado final representa a “situação militar em que o objetivo foi atingido” (Exército Português, 2012, p. 2-2). Para testar a ação das OMLT-D no produto final da sua missão, ou seja no caminho para a paz, operacionalizamo-lo pela demonstração do nível de segurança da província de Kabul e pelo nível de transição dado à KCD 111 de acordo com a estratégia de transição da ISAF, o qual materializamos na *PD 3: Quais os resultados com o emprego das OMLT-D na segurança regional e na transição da ISAF?*

#### 6.1. Nível de segurança

A imagem da segurança no Afeganistão tem várias particularidades. No sul, sudeste e sudoeste com muita atividade de incidentes, baixas e ataques contra a população, ANSF e forças internacionais. Enquanto no norte, oeste e centro é mais estável, ainda há a particularidade de que entre os meses de junho e setembro, existem mais ataques comparativamente ao resto do ano. Na província de Kabul as ANSF cresceram e tomaram a liderança da segurança desde 2009, o que demonstrou no mesmo ano um decréscimo do nível da violência (OTAN, 2009).

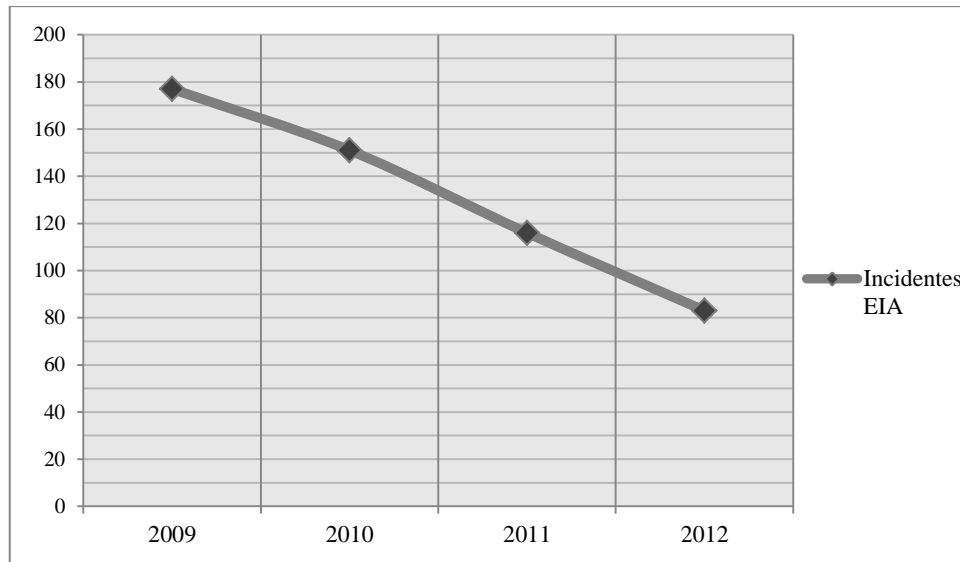
Interessa-nos no estudo de caso a evolução do nível de violência, particularmente a partir de março de 2009 até maio 2012, na AOp da KCD 111. Para o estudo do nível de violência, foram recolhidos dados sobre o número de incidentes de EIA.

A partir dos dados recolhido em Afghanistan Non Governmental Organization Safety Office (ANSO, 2009-2012), consultar Figura nº 17, representativos do nível de segurança a cada quadrimestre nas províncias do Afeganistão, foi-nos possível observar um decréscimo do número de incidentes de EIA<sup>61</sup> na província de Kabul<sup>62</sup>, designadamente 94 incidentes, o que corresponde a um decréscimo em 2012 de 46,86% ataques relativamente a 2009. O que reflete um decréscimo de 31 incidentes por ano, portanto 16%.

---

<sup>61</sup> Envolveram atividade como ataques convencionais (fogo ar-terra, fogo de lança granadas foguete), ataques suicidas e ataques não convencionais (IED e morteiros) (ANSO, 2009-2012).

<sup>62</sup> No caso destes relatórios, incluem também a região de Surobi a qual não faz parte da AOp da KCD.



**Figura nº 17 - Evolução do número de incidentes de ataques de *Enemy Initiated Attacks* em Kabul**

Estes valores comparativamente com os das restantes províncias do Afeganistão são considerados acima da média (maior que 40%), segundo ANSO (2012, p. 13), sendo os extremos Daykundi, Nimroz e Helmand (centro e sul) que variam entre 85% e 65% na diminuição de incidentes e Nuristan, Baghlan e Kandahar (este e sudeste) que aumentaram os incidentes entre 80% e 150%.

No panorama nacional, os incidentes com EIA aumentaram de 7473 em 2009 para 10468 em 2012, registando um aumento de 140%, no entanto de 2011 para 2012 diminuíram 75%, menos 3566 incidentes que no ano anterior. Os valores presentes na província de Kabul representaram 2% dos incidentes nacionais em 2009 e 1% em 2013.

Importa referir, de acordo com Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction (SIGAR, 2012), que para além do sucesso das ANSF e das forças internacionais, os valores dos incidentes de EIA tomados em conta pela ONU baixaram devido às condições meteorológicas, à postura menos ativa dos líderes subversivos e pela incerteza no combate dos subversivos sobre a saída militar internacional do país.

## 6.2. Transição da ISAF

A estratégia de transição da ISAF assenta ao nível tático na “transferência da responsabilidade da segurança” às ANSF, esta “tem como fator determinante a eficácia das

forças da nação hospedeira, conferirem segurança ao nível da província a que pertencem” (OTAN, 2011b, p. 3-24, tradução livre). Na província de Kabul, em 22 de março de 2001, foi executada a primeira fase da transição afegã, o que conferiu responsabilidade primária na segurança às ANSF desta região.

A eficácia das ANSF é medida pelos níveis de CM e de RDL, assim para o nosso estudo de caso interessam os valores iniciais e finais de cada indicador, apresentados em *Apêndice J – Dados dos resultados do trabalho de campo*, nas Figura nº 20 e Figura nº 21. De referir que em setembro de 2010 os critérios das CM deixaram de ser utilizados, passando a vigorar os valores de RDL, portanto de uma escala de um a quatro transitou para uma escala de 1 a 5<sup>63</sup>, o que de algum modo estão intrinsecamente ligados aos RDL. Até esta data recolhemos valores de CM a partir de Radin (2011), posteriormente recolhemos as RDL de Regional Command Capital (RC-C, 2012), o qual podemos esquematizar na seguinte Figura nº18, representativa apenas das unidades presentes desde o início do estudo de caso:

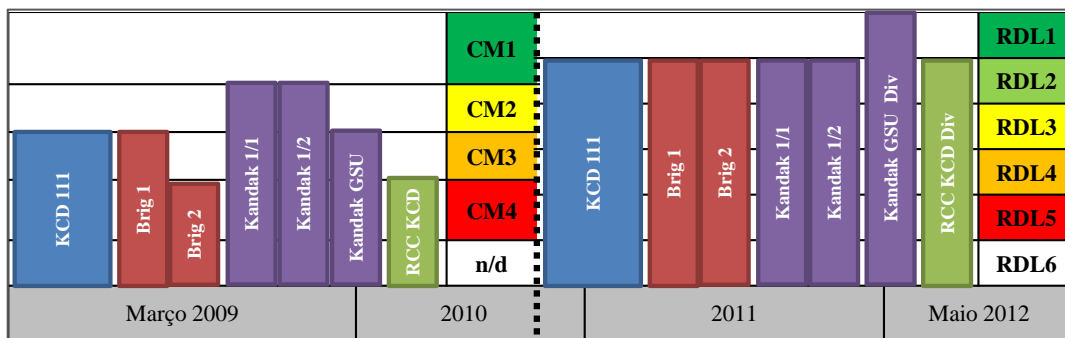


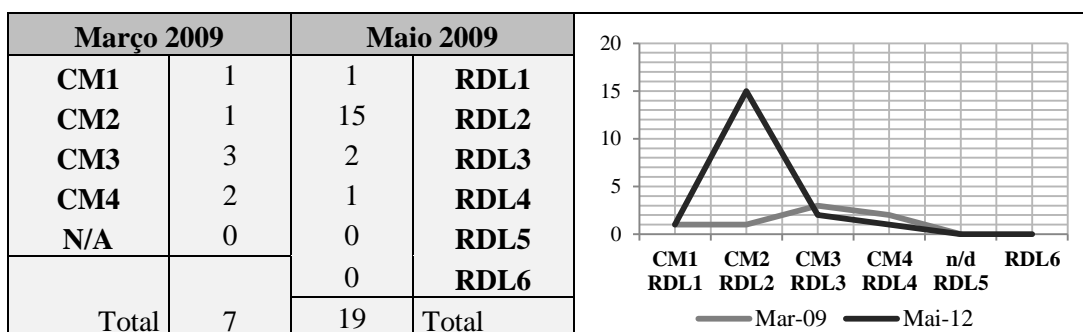
Figura nº 18 - Evolução dos indicadores de transição na KCD 111

Pelos valores apresentados podemos destacar a evolução da Brigada 1/2, tendo um aumento de CM4 para RDL2, o General Service Unit (GSU) *Kandak* de CM3 para RDL1, a Route Clearance Company (RCC) de CM4 para RDL2 e a KCD como um todo registou um aumento de CM3 para RDL2 no nível de transição. Em média, as unidades presentes desde o início do estudo de caso aumentaram dois níveis nos indicadores de transição, atingindo na sua maioria o nível de RDL2.

<sup>63</sup> Tanto o valor CM5 e RDL6 significam sem avaliação, consultar *Anexo E – Indicadores de transição*.

Ainda assim, pelos valores observados na Tabela nº 2, apesar de escalas diferentes, comparando com os números de CM e de RDL, existe um aumento de CM2 para RDL2 significativo (1500%) enquanto houve uma diminuição nos valores de CM3 para RDL3 (67%) e de RDL4 (50%), o que demonstra que os indicadores de transição aumentaram em média um nível. No estado final da operação, existiu maior incidência nos valores de RDL2, demonstrando que 79% das unidades estão no nível de *effective with advisor*, enquanto 11% encontram-se em RDL3 portanto *effective with partners*.

Tabela nº 2 – Número de unidades da KCD 111 recolhidas



Importa também reforçar os nossos indicadores de transição, com a perceção das amostras (consultar *Apêndice J*, Tabela nº 25), tendo demonstrado na sua totalidade que consideram importante para a estratégia de transição da ISAF o apoio ao desenvolvimento da KCD111 prestado pelas OMLT-D.

A transição também se materializa no número de forças presentes na AOp. Evidentemente que existiu uma evolução do número de unidades da KCD durante o tempo de estudo, de acordo com o *Force Development Fielding Plan* (2011) do ANA, desde abril 2009 foi projetada mais uma Brig, oito unidades escalão *Kandak* e 24 unidades escalão Comp. O que representa um aumento de 400% (quatro vezes mais) no efetivo da KCD 111. Ao nível de pessoal aumentou de 36 19 para 17 542 militares, correspondendo a 485%, em abril de 2012.

Por fim, de acrescentar que no RFM da 6ª OMLT-D, destacamos que os militares da KCD têm a capacidade e os conhecimentos necessários para lidar com o processo de transição. A liderança forte e inteligente do Cmdt da Divisão, na data do estudo de caso, foi fundamental para melhorar e alcançar o nível dos indicadores de transição.

#### 6.4. Discussão

No TO existem vários tipos de forças que realizam a reforma do setor de segurança através do desenvolvimento das ANSF, contudo as OMLT-D desempenharam um papel fundamental no caminho para a paz afegã. São estas que apoiam a KCD 111 a garantir a segurança e a manter um ambiente estável na região de Kabul. Graças à diminuição dos indicadores de incidentes, as forças militares presentes na AOp conseguiram fazer face à subversão e por consequência o nível de segurança naquela região aumentou. Na lógica da KCD 111 contribuir diretamente para a segurança da região de Kabul, concordamos em afirmar que as OMLT-D contribuíram indiretamente para o decréscimo do número de incidentes entre 2009 e 2012 em 46,86% e correspondente aumento do nível de segurança regional.

Com o sucesso obtido no desempenho da missão da KCD, apesar da influência de outros fatores, foi possível demonstrar que as FA desempenham um papel fundamental na segurança e governação do estado. A KCD torna-se então obrigatoriamente uma força de referência, para as restantes unidades do ANA, pois os seus desempenhos com as restantes províncias do país são considerados acima da média. Tal como Correia (comunicação pessoal, 2013) afirma “sendo capital tem de ter uma capacidade para reagir e desempenhar a sua missão autonomamente”, o que demonstra diretamente a eficácia da Divisão. Todavia, na comparação dos resultados de segurança com o resto do país, se observarmos num âmbito isolado têm uma aplicação estritamente naquela província, visto que a nível nacional apenas aumentou 1% do nível de segurança, mas o facto de existirem melhorias na capital estamos a contribuir para a melhoria das estruturas e condições do GIROA.

A manobra da transição estratégica da responsabilidade da segurança afegã pelas forças internacionais prende-se muito no *capability building*, ou seja desenvolver capacidades para que o ANA seja capaz de sobreviver e combater autonomamente. No fundo, com o emprego das OMLT-D pretende-se criar as condições necessárias para que a KCD consiga combater os subversivos sem ajuda externa.

Pelos resultados observámos que 79% das unidades atingiram o estado de RDL2, o que representa que a KCD está pronta para a transição de forças, portanto de OMLT para MAT. O que demonstra que o nível de autossuficiência da KCD deve ser garantido numa primeira fase pelo EM da Divisão e posteriormente pelas subunidades da KCD. Com a mudança do paradigma de força, de *partners* para *advisors*, foi possível alcançar o estado final definido pelo CONOPS (2009), compreendido pela transição de força.

Ao existir a validação e atribuição de autossuficiência a quinze unidades da KCD pelas OMLT-D, significa que as forças afegãs estudadas estão prontas para a transição, mesmo com a mudança de escala de CM para RDL, os valores representativos destas são semelhantes, o que confere veracidade no impacto positivo na transição das OMLT-D. Validamos também os resultados da transição através da perceção das duas amostras que confirmam o impacto positivo das OMLT-D para a KCD neste âmbito. Porém, reconhecemos que os resultados obtidos foram limitados pelo grau de classificação de segurança da informação, o que impossibilitou a recolha precisa dos tipos de incidentes e a recolha de outro indicador de transição o CUAT.

Comparando as variáveis em estudo na HIP, apenas podemos determinar a sua aplicabilidade, tanto na segurança como na transição (Figura nº19). Sabendo que a OMLT-D tem a ver diretamente com a transição, pois consta no seu estado final, a KCD é o veículo para alcançar este estado, contribuindo indiretamente para a transição da ISAF.

Resultados	Segurança regional	Transição da ISAF
OMLT-D	indireto	direto
KCD 111	direto	indireto

Figura nº 19 - Resultados do emprego da OMLT-D e da KCD 111

Circunscrevendo os resultados do emprego das OMLT-D na KCD na segurança regional e na transição conseguimos observar que ambos foram positivos, designadamente o nível de segurança aumentou pelo facto dos incidentes em Kabul diminuírem 47% e o nível de transição aumentou 30% tendo maior representação nas condições necessárias para a transição de força. Entretanto, leva-nos a acrescentar que validamos totalmente a HIP 3: “O apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D deu um contributo significativo para a segurança da região de Kabul e para prossecução da transição da ISAF”.

## Capítulo 7

### Conclusões e recomendações

Alcançado o último capítulo da nossa investigação, tecemos algumas conclusões e reflexões finais, tendo como objetivo responder à problemática identificada, dar algumas recomendações e novas contribuições para o conhecimento sobre a mentoria.

#### 7.1. Confirmação das hipóteses e resposta à problemática

➤ *PD 1: Como foi feito o apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D?*

A ação das OMLT-D ficou dividida em três variáveis, a ação de mentoria de ligação, a influência personalizada portuguesa e o ganho de confiança. Cada variável está intrinsecamente ligada, o que vai influenciar o produto final da ação de mentoria. No estudo desenvolvido, o mais importante foi a ação de mentoria e ligação, de seguida a influência personalizada portuguesa e por fim, ganhar confiança e confiança mútua. Também nos foi possível verificar que a influência personalizada portuguesa facilitou a criação de laços de confiança e confiança entre partes, sendo que para além da idiosincrasia do mentor português, a CTM facilitou o processo de mentoria.

Podemos comprovar que houve respeito pela cultura, religião e história do Afeganistão, bem como pela experiência pessoal e militar do mentorado e devido às características pessoais dos afegãos, foi desenvolvida uma aproximação personalizada, separando o indivíduo do grupo. Desta forma, dando resposta à PD1 e confirmando a HIP 1: “A partir das ações de mentoria e ligação, da influência personalizada portuguesa e do aumento da confiança e confiança entre partes, foi possível executar as ações de OMLT-D com sucesso, garantindo assim o apoio ao desenvolvimento da KCD 111”.

➤ *PD 2: Que impacto tiveram as OMLT-D na KCD 111?*

Procurando os resultados da ação das OMLT-D, dos parâmetros estudados, as OMLT-D realizaram ações de formação e treino que foram benéficos para o desenvolvimento da KCD. Detetámos que existiu uma evolução regressiva da formação e um aumento do treino, o que demonstra que os procedimentos e técnicas de EM foram

implementados com sucesso, fruto da aplicação do modelo PDM definido para o Exército afegão.

Os procedimentos e técnicas de EM são fundamentais para o planeamento de operações, neste âmbito houve uma reestruturação do EM por áreas o que descentralizou e facilitou este processo. Também se implementou disciplina na utilização correta do PDM e incentivou-se a utilização do mesmo, o que demonstra que houve melhoria no planeamento das operações. Em relação ao emprego operacional, última variável em estudo nesta PD, houve um impacto positivo na KCD, nomeadamente na melhoria qualitativa do EM, devido à descentralização do comando, à utilização de métodos de EM, na coordenação dentro da Divisão e com agentes externos à Divisão e na proficiência operacional da KCD. Referimos que o facto da coordenação entre as diversas entidades internacionais, com vista à passagem de uma só mensagem e existir, prioritariamente, apenas um interlocutor junto dos mentorados, foi positivo para o emprego operacional da Divisão.

Podemos concluir que melhorando individualmente cada elemento no PDM, através da formação e treino, será possível potenciar o planeamento de operações do EM da Divisão. Ao mesmo tempo, com coordenação, passando uma só mensagem e planeamento devido nas operações permitirá potenciar o emprego operacional da KCD e alcançar a proficiência ao nível tático das subunidades, o que aumenta a eficácia no empenhamento operacional da KCD 111. O impacto deste caminho foi graças à formação e treino, tendo como objetivo o planeamento de operações, o que auxiliado pela ação da OMLT-D, irá potenciar o emprego operacional da Divisão como um todo. Assim, respondendo à PD2 através da HIP 2: “As OMLT-D contribuíram positivamente para a melhoria do planeamento de operações e emprego operacional da KCD 111. A formação e treino no PDM são essenciais para a melhoria do EM da Divisão”.

➤ *PD 3: Quais os resultados com o emprego das OMLT-D na segurança regional e na transição da ISAF?*

Na sinergia entre as forças OMLT-D e KCD 111, foi-nos possível recolher resultados positivos ao nível da segurança de Kabul e da prossecução da estratégia de transição da ISAF. Facto que fez diminuir o número de incidentes EIA em Kabul em 47%. Quanto ao nível de transição, das unidades anteriormente presentes aumentou 30%, sendo que 79% das unidades têm representação nas condições necessárias para a transição de força – *effective with advisors*.

Destes valores concluímos que as OMLT-D têm a ver diretamente com a transição da ISAF, pois no seu estado final, a KCD é o veículo para alcançar este estado,

contribuindo indiretamente para a transição da ISAF. No caso da segurança regional, as OMLT-D contribuíram indiretamente para a diminuição dos incidentes em Kabul, através do emprego da KCD 111. Graças à diminuição dos indicadores de incidentes, as forças militares presentes na AOp conseguiram fazer face à subversão, melhorando as suas capacidades e autossuficiência para combate, o que em consequência fez aumentar o nível de segurança em Kabul. Concludentemente respondemos à PD 3 com a HIP 3: “O apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111 pelas OMLT-D deu um contributo significativo para a segurança da região de Kabul e para a prossecução da transição da ISAF”.

Cumprindo o OG, conseguimos identificar que o papel das OMLT-D no apoio ao desenvolvimento da KCD 111 para a segurança regional foi positivo aumentando em 47% no nível de segurança. Por outro lado na transição da ISAF fez com que 79% das unidades da KCD 111 estivessem na condição de eficazes com *advisors* ao nível de indicador de transição, o que fez com que a OMLT transitasse para MAT, cumprindo assim a transição.

As OMLT-D desempenharam um papel deveras muito significativo no caminho para a paz afegã, onde num âmbito direto contribuíram para um ANA inteiramente eficaz e autossuficiente e num âmbito indireto aumentaram o nível de segurança de Kabul. Validadas as hipóteses, sendo que estas quando testadas viram facto, pelo que neste contexto a PP: “*Qual o papel das OMLT-D no apoio ao desenvolvimento operacional da KCD 111, para a segurança regional e transição da ISAF?*” está respondida e reiterando, referimos que as OMLT-D tiveram um contributo altamente relevante em termos de apoio ao desenvolvimento operacional do ANA.

## 7.2. Reflexões finais

Uma das lições identificadas do passado (pelos britânicos e soviéticos), quanto maior a força militar, maior seria a resistência da população. Logo, ao utilizarmos estas pequenas equipas de mentores estamos a fluir a favor da população. Partindo de uma perspetiva sobre a utilidade do uso da força, a “guerra está entre a população” (Smith, 2005, p. 3), neste sentido o caminho para a paz no Afeganistão não pode ser exclusivamente militar, são as agências civis que determinam o sucesso, embora sejam as ações militares afegãs de contrassubversão que garantem as condições necessárias para alcançar e fluir a perceção da população favoravelmente ao GIRoA. No entanto um dos trilhos facilitadores desta perceção e da melhoria da segurança afegã foi a mentoria realizada pelas “pequenas” forças militares das OMLT-D.

Dada a situação económico-financeira atual, Portugal ao empenhar OMLT-D, consegue tirar bons rendimentos no parâmetro de custos/reconhecimento, o que facilita a afirmação da PEDN do Estado Português: “a contribuição de uma força com a missão de ensinar o outro a saber fazer” (comunicação pessoal, Ribeiro, 2013), para além de se constituir parcimoniosa e saudável para a formação e prática para o Exército Português é também benéfica para a melhoria das condições de segurança e bem-estar de um povo.

A identidade e a vontade nacional, aliadas à soberania do serviço à comunidade internacional foram comprovadas pela idiossincrasia portuguesa, particularizada por uma facilidade de relacionamento, pela forma de entender as necessidades e opiniões dos oficiais afegãos e pelo espírito de entrega à missão. A impressão digital portuguesa que “foi outrora Senhor do Mar” (Pessoa, 1934, p. 95) utilizou atualmente a cultura duma elite, neste caso dos graduados do Exército, baseada numa formação superior e com uma forma de estar única, garantiu um correto processo de aprendizagem no PDM, uma sinergia no trabalho de EM, uma coordenação entre forças. Foi graça ao fator humano, que o Exército Português mesmo com limitados meios e recursos mas com grandes Homens, conseguiu cumprir a missão. Com a aproximação única dos mentores portugueses, foi possível brotar a harmonia e a pacificação regional afegã, tão importante para a segurança internacional na balança das RI na Ásia Central.

### **7.3. Limitações e dificuldades**

Dada a especificidade do trabalho na área das RI e a profundidade metodológica necessária, existiram alguns entraves iniciais na estruturação da metodologia, devido há existência de algumas limitações no plano curricular do Mestrado, nomeadamente na área da metodologia da investigação. Outra limitação deveu-se ao facto de não ser possível lidar com informação classificada, nomeadamente dados de segurança e padrões de avaliação da transição, pois é material que requer autorização especial para o seu acesso. Assim, não recolhemos informações relativas ao CUAT, ao tipo de EIA, número de baixas e número de feridos, importante para a nossa investigação. Dada à limitação da numeração de páginas, não podemos abordar outros fatores que identificam o nível de segurança regional, nomeadamente a perceção da população e a opinião de países externos presentes na AOp. O próprio trabalho teria mais valor se o sistema integrado de lições apreendidas do Exército tivesse sido implementado antes do início do estudo de caso. No entanto louvamos a implementação deste, o que ainda auxiliou na parte exploratória do trabalho.

Por fim, o facto da proximidade relativa aos acontecimentos presentes no estudo de caso, ainda com a operação da OTAN a decorrer, facilita à parcialidade na opinião dos entrevistados.

Uma dificuldade encontrada foram as entrevistas aos oficiais afegãos, pois constituiu-se num dos passos mais morosos de realizar, porque para além de ser um processo que demora algum tempo, existem limitações na disponibilidade das contrapartes afegãs e nem sempre pretendem ser alvo de estudos. Outra dificuldade inerente à redação do TIA prende-se com os casos omissos na *NEP 520/2<sup>a</sup>* (2013), pois esta não é esclarecedora nalguns aspetos, por exemplo: numeração e apresentação dos capítulos; número de páginas, subcapítulos da introdução e conclusões; estruturação da metodologia; apresentação do rodapé da página. Também ao nível da referenciação e citações visto que esta utiliza a 4<sup>a</sup> edição da APA, decidimos utilizar a edição mais recente portanto a 6<sup>a</sup>.

Ainda sobre a *NEP 520/2<sup>a</sup>* (2013), referenciamos a “limitação de páginas da parte pós-textual — Apêndices e Anexos” (p. 25), sendo constrangedora no sentido de pôr em causa a finalidade e adequabilidade destes. No entanto, para completar a investigação e com pronúncio positivo do orientador, ultrapassámos o número de páginas limite.

#### **7.4. Recomendações**

Alcançar a confiança e confiança das contra partes afegãs vai definir como melhor realizar o trabalho de mentoria ou aconselhamento. Torna-se necessário compreender o conceito de mentoria, no âmbito das ações de mentoria e ligação. Sabendo que as ações das OMLT-D têm maior incidência na formação de técnicas e procedimentos de EM, no PDM, no acompanhamento constante dos mentores, no aconselhamento sobre a coordenação entre áreas do EM e na formação orientada para o cargo a desempenhar, a utilização do nosso trabalho contribui para a prática profissional, servindo de um possível guia para quem se prepara para ou que futuramente participarão nesta tipologia de missões.

Os militares que integram estas equipas, ou outras semelhantes, devem possuir preferencialmente experiência operacional na área que poderão trabalhar e o curso de EM, dado que este curso capacita para trabalhar ao nível de Divisão. Para além destas particularidades, também alertamos para o facto da experiência linguística em inglês para este tipo de missão é essencial. Também, como a cultura afegã valoriza os *elders* (mais velhos), como foi observado nas entrevistas realizadas, juntamos a necessidade dos

elementos integrantes destas equipas possuírem de preferência alguma idade a fim de facilitar o processo de integração.

Por fim, concordando com o relatório do JALLC (2007), Haug (2009) e o Cmdt da divisão afegã Shah (2013), existe uma necessidade especial, dado este tipo de missões, que tenham uma duração de nove meses. Resultando no adaptar da OMLT ou MAT ao ciclo de prontidão operacional do ANA e no potenciar do processo de integração e ganho de confiança com os militares afegãos. Evitando episódios anteriores de “desperdício” do ganho de confiança e confiança entre partes.

### **7.5. Propostas de investigação subsequente.**

Consideramos importante utilizar a mesma metodologia para analisar as MAT portuguesas que apoiaram a KCD 111, dentro de um período de tempo pré-estabelecido. O nosso trabalho poderá ser utilizado para possíveis comparações de resultados ou verificar se neste caso, os *enablers* se tornam efetivamente operacionais. Seria pertinente estudar a missão portuguesa de segurança do Aeroporto de *Kaia*, utilizando uma abordagem e metodologia semelhantes a fim de determinar a importância desta missão para a segurança de Kabul, ou até mesmo para a pacificação do Afeganistão. Torna-se ainda pertinente estudar em todas as regiões o sucesso das OMLT e ETT, podendo ser feita uma comparação entre forças e até mesmo entre as várias nações contribuintes com forças.

Dada à pertinência da CTM, julga-se necessário analisar os pontos de contacto da mentoria/aconselhamento realizados no Afeganistão como a assistência técnica realizada nos países que integram a CTM.

Finalmente, esta investigação abordou a temática do apoio ao desenvolvimento operacional do ANA, principalmente na área da mentoria. Apercebemo-nos que existem algumas lacunas nos manuscritos nacionais, nomeadamente na área da liderança referente à mentoria e ao aconselhamento. Assim sugerimos a revisão da tarefa da ação de mentoria de forma a estar contemplada no PDE as várias tarefas de mentoria (*mentor, coach e teach*) e a diferença entre mentoria, assessoria e aconselhamento.

## Referências bibliográficas

- Afghanistan National Army Force Development Fielding Plan. (2011, março). *Annex K*. North Atlantic Treaty Organization Training Mission - Afghanistan.
- Afghanistan Non-Governmental Organization Safety Office. (2009-2012). *ANSO Quarterly data report*. Obtido em fevereiro de 2013, de <http://reliefweb.int/organization/anso>
- Allied Joint Force Command. (2009). OPLAN 30302 (Revision 4). Brunssum: Allied Joint Force Command Headquarters Brunssum.
- American Psychological Association. (2012). *Manual de publicação da APA* (6ª ed.). (D. Bueno, Trad.) Porto Alegre: Penso.
- Army Doctrine Reference Publication 6-22. (2012). Army Leadership. *ADRP 6-22*. Washington, DC, Estados Unidos da América: Headquarters Department of the Army.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. (L. & Reto, Trad.) Lisboa: Edições 70.
- Barrento, A. (2010). *Da Estratégia*. Parede: Tribuna da História.
- Bogdandy, A., Häußler, S., Hanschmann, F., & Utz, R. (2005). State-Building, Nation-Building, and Constitutional Politics in Post-Conflict Situations: Conceptual Clarifications and an Appraisal of Different Approaches. In A. Bogdandy, & R. Wolfrum, *Max Planck Yearbook of United Nations Law* (Vol. 9, pp. 576-613). Amsterdam: Koninklijke Brill. Obtido em 18 de fevereiro de 2013, de [http://www.mpil.de/shared/data/pdf/pdfmpunyb/bogdandyua\\_9\\_579\\_613.pdf](http://www.mpil.de/shared/data/pdf/pdfmpunyb/bogdandyua_9_579_613.pdf)
- Branco, C. (2008). A OTAN no Afeganistão e os Desafios de uma Organização Internacional no Contra-subversão. *Cadernos do IDN, N° 1*, pp. 15-23.
- Branco, C. (2013, março 9). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.
- British Broadcasting Corporation. (2012). *Afghanistan profile*. Obtido em 20 de julho de 2012, de BBC News: <http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-12024253>
- Campos, J. (2013, março 11). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.

- Carson, J. (2007). *Nation-Building, The American Way*. United States Army. Pennsylvania: U.S. Army War College. Obtido em 5 de fevereiro de 2013, de <http://www.fas.org/man/eprint/carson.pdf>
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cepik, M. (2008). *Metodologia de Pesquisa em Relações Internacionais*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Departamento de Relações Internacionais: [www.ri.pucminas.br/site2005/downloads/doc\\_259.pdf](http://www.ri.pucminas.br/site2005/downloads/doc_259.pdf)
- Central Intelligence Agency. (2013). *World FactBook*. Obtido em 7 de fevereiro de 2013, de Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html>
- Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas. (2009, março 6). ISAF Operational Mentor and Liaison Team (OMLT.D 01/01) de assessoria à Capital Division do Afghan National Army. *Directiva Operacional N.º. 009/CEMGFA/09*. Lisboa: Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas.
- Combined Security Transition Command – Afghanistan. (2008, setembro 20). Campaign Plan for the Development of Afghan National Security Forces. *CSTC-A Campaign Plan*. Kabul, Afghanistan.
- Conferência de Bona. (2001). Agreement on Provisional Arrangements in Afghanistan Pending the Re-establishment of Permanent Government Institutions. *Conferência de Bona*. Bona: Organização das Nações Unidas. Obtido em 30 de maio de 2012, de <http://www.un.org/News/dh/latest/afghan/afghan-agree.htm>
- Conferência de Lisboa. (2010). Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Lisbon. *Lisbon Summit*. Lisboa: OTAN. Obtido em 28 de julho de 2012, de [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_2010\\_11/2010\\_11\\_11DE1DB9B73C4F9BBFB52B2C94722EAC\\_PR\\_CP\\_2010\\_0155\\_ENG-Summit\\_LISBON.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_2010_11/2010_11_11DE1DB9B73C4F9BBFB52B2C94722EAC_PR_CP_2010_0155_ENG-Summit_LISBON.pdf)
- Conferência de Londres. (2005). Afghan Leadership, Regional Cooperation, International Partnership. *Afghanistan: The London Conference*. Londres: HM Government. Obtido em 2012 de julho de 28, de <http://centralcontent.fco.gov.uk/central-content/afghanistan-hmg/resources/pdf/conference/Communique-final>
- Conferência de Strasbourg - Kehl. (2009). Summit Declaration on Afghanistan. Strasbourg - Kehl: OTAN. Obtido em 28 de julho de 2012, de [http://www.nato.int/cps/en/natolive/news\\_52836.htm?mode=pressrelease](http://www.nato.int/cps/en/natolive/news_52836.htm?mode=pressrelease)

- Concept of Operations. (2009, junho 8). Concept of Operations for Operational Mentor and Liaison Teams. 0605/SHJ3SDC/FC/09, Revisão 2. Brunssum: Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- Cordesman, A. (2008). *Key Trends in the Fighting and ANSF Development in the DoD 1230 Report*. Obtido em 28 de dezembro de 2012, de The War in Afghanistan: [http://csis.org/files/publication/101124\\_AfghanNov2010Dod\\_1230.pdf](http://csis.org/files/publication/101124_AfghanNov2010Dod_1230.pdf)
- Cordesman, A. (2013). *The Uncertain Role of the ANSF in Transition: Establishing Real World Criteria*. Obtido em 1 de abril de 2013, de [http://csis.org/files/publication/130226\\_Afghan\\_Uncertain\\_Role\\_ANSF\\_Transition\\_AHC.pdf](http://csis.org/files/publication/130226_Afghan_Uncertain_Role_ANSF_Transition_AHC.pdf)
- Correia, J. (2011). O empenhamento operacional português no Afeganistão. In B. e. al, *O Afeganistão* (1ª ed., pp. 71-97). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Correia, J. (2013, fevereiro 19). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.
- Couto, A. (1988). *Elementos de Estratégia - Apontamentos para um curso* (Vol. I). Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Couto, A. (1989). *Elementos de Estratégia - Apontamentos para um curso* (Vol. II). Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Culture & Conflict Studies. (2011). *Naval Postgraduate School*. Obtido em 30 de janeiro de 2013, de Kabul Province: <http://www.nps.edu/Programs/CCS/Kabul.html>
- Decreto-Lei nº23/1999. (1999). Portaria n.º 87/99 (2.ª série). *Diário da República, II Série, N.º 23*. Ministérios dos Negócios Estrangeiros e da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei nº 231/2009. (2009). *Diário da República, I Série, N.º 179*, 7342-(2-11).
- Despacho nº 15462/2011. (2011). *Diário da República, 2.ª série, N.º 219*.
- Dicionário da Língua Portuguesa. (2013). *Dicionários Modernos*. Porto: Porto Editora.
- Dobbins, J., Jones, S., Crane, K., & Degrasse, B. (2007). *The beginner's guide to nation-building*. Obtido em 2013 de fevereiro de 5, de Rand Corporation: [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2007/RAND\\_MG557.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2007/RAND_MG557.pdf)
- Estado-Maior do Exército. (1966). *O Exército na Guerra Subversiva* (3.ª Repartição ed., Vols. I - Generalidades). Estado-Maior do Exército.
- Estado Maior General das Forças Armadas. (2012). *OTAN - ISAF (International Security Assistance Force)*. Obtido em 14 de maio de 2012, de Estado Maior General das Forças Armadas: <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes/fnd-afeg>

- Exército Português. (2005). Regulamento de Campanha. *Operações*.
- Exército Português. (2007). Planeamento Tático e Tomada de Decisão. *PDE 5-00*.
- Exército Português. (2010a). Abreviaturas Militares. *PDE 00-18-00*.
- Exército Português. (2010b). Operações Não Convencionais. *PDE 03-09-00*.
- Exército Português. (2010c). *Formação Contínua*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2013, de Exército Português: <http://www.exercito.pt/formacao/Paginas/336.aspx>
- Exército Português. (2010d). Operações Não Convencionais. *PDE 3-09-00*.
- Exército Português. (2011). Operações de apoio à paz – Táticas, Técnicas e Procedimentos. *PDE 03-09-00*.
- Exército Português. (2012). Operações. *PDE 03-00*.
- Fernandes, A. (1991). *Relações Internacionais: factos, teorias e organizações* (Vol. Biblioteca de Textos Universitários). Lisboa: Presença.
- Field Manual 3-24. (2006). Counterinsurgency. *FM 3-24*. Washigton, DC, Estados Unidos da América: Headquarters Department of the Army.
- Field Manual 7-0. (2008). Training for Full Spectrum Operations. *FM 7-0*. Washigton, DC, Estados Unidos da América: Headquarters Department of the Army.
- Garcia, F. (2008). A participação Portuguesa nas missões militares: Iraque, Afeganistão e Líbano. *Nação e Defesa, Nº 121 - 3.ª Série*, 177-209.
- Hansen, V., Lurås, H., & Nikolaisen, T. (2012). Operational Mentoring and Liaison Teams (OMLT): The Norwegian Army and their Afghan Partners. *Policy Briefs, 2012(1)*. Obtido em 4 de janeiro de 2013, de [www.nupi.no/content/download/384552/1303289/file/NUPI\\_%20Policy\\_Brief%20No.%201,%20Hansen,%20Lur%C3%A5s,%20Nikolaisen.pdf](http://www.nupi.no/content/download/384552/1303289/file/NUPI_%20Policy_Brief%20No.%201,%20Hansen,%20Lur%C3%A5s,%20Nikolaisen.pdf)
- Hassin, M. (2007). *O Afeganistão Secreto* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Estampa.
- Haug, J. (2009). *The Operational Mentoring and Liaison Team program as model for assisting the development of an effective Afghan National Army*. United States Army. Kansas: U.S. Army Command and General Staff College. Obtido em 20 de maio de 2012, de <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA502342>
- Instituto de Altos Estudos Militares. (1993). Elementos de Análise Geopolítica e Geostratégica. *ME 71-00-08*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Instituto de Estudos Superiores Militares. (2006). Operações de Resposta a Crises. *ME 20 - 77 - 06*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Instituto de Estudos Superiores Militares. (2007). Operações de Apoio à Paz. *ME 20 - 77 - 09*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

- Joint Analysis and Lessons Learned Centre. (2007, julho 31). OMLTs in ISAF. *Effectiveness and Efficiency of the Operational Mentoring and Liaison Teams in ISAF*. Monsanto: Allied Command Transformation.
- Jones, S. (2008). *Counterinsurgency in Afghanistan* (Vol. 4). Santa Monica: RAND Corporation.
- Jones, S. (2010). *In the graveyard of empires: American's war in Afghanistan*. New York: Norton & Company.
- Joint Publication 1-02. (2010). Dictionary of Military and Associated Terms. *Joint Publication 1-02*. Department of Defense.
- Kelly, T., Oliker, O., & Bensahel, N. (2011). *Security Force Assistance in Afghanistan: Identifying Lessons for Future Efforts*. Obtido em 14 de março de 2012, de Rand Corporation:  
[http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2011/RAND\\_MG1066.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2011/RAND_MG1066.pdf)
- Maloney, S. (2007). Conceptualizing the War in Afghanistan: Perceptions from the Front, 2011 - 2006. *Small wars and insurgencies, 18 N° 1*(War on Terror, 2001 - Afghanistan), pp. 27-44.
- Microsoft. (2010). Word. *Microsoft Office(Software)*. Estados Unidos da América.
- Moreira, A. (2011). *Teoria das Relações Internacionais* (7ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Norma de Execução Permanente 520/2ª. (2013, junho 1). *Trabalho de Investigação Aplicada – Norma para a Redacção do Relatório Científico Final*. Lisboa: Academia Militar.
- North Atlantic Treaty Organization Training Mission - Afghanistan. (2011, setembro). ANA Readiness Reporting System Familiarization. Kabul.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2001). Allied Joint Publication Peace Support Operations. *AJP-3.4.1*. NATO Standardisation Agency.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2005). Allied Joint Publication Non-Article 5 Crisis Response Operations. *AJP-3.4*. NATO Standardisation Agency.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2009). *Afghanistan Report 2009*. Obtido em 23 de julho de 2012, de [http://www.isaf.nato.int/pdf/20090331\\_090331\\_afghanistan\\_report\\_2009.pdf](http://www.isaf.nato.int/pdf/20090331_090331_afghanistan_report_2009.pdf)

- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2010a). *Afghan National Security Forces*. Obtido em 2012 de julho de 20, de North Atlantic Treaty Organization: [http://www.isaf.nato.int/images/stories/File/factsheets/1667-10\\_ANSF\\_LR\\_en2.pdf](http://www.isaf.nato.int/images/stories/File/factsheets/1667-10_ANSF_LR_en2.pdf)
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2010b). Allied Joint Publication Allied Joint Doctrine. *AJP-01(D)*. NATO Standardisation Agency.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2011a). Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. *AJP-3 (B)*. NATO Standardisation Agency.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2011b). Allied Joint Doctrine for Counterinsurgency (COIN). *AJP-3.4.4*. NATO Standardisation Agency.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2012a). *ISAF History*. Obtido em 18 de dezembro de 2012, de North Atlantic Treaty Organisation: <http://www.isaf.nato.int/history.html>
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2012b). Glossary of Terms and Definitions (English and French). *AAP-06, 2012 version 2*. North Atlantic Treaty Organization Standardization Agency.
- Park, D. (2011). Identifying the Center of Gravity of Afghan Mentoring. *Military Review*, pp. 43-50. Obtido em 10 de março de 2013, de [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20101231\\_art009.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20101231_art009.pdf)
- Pereira, C. (2011). Dez anos da Guerra no Afeganistão. *Nação e Defesa, N° 130* (Afeganistão), 179-216.
- Pessoa, F. (1934). *Mensagem*. Lisboa: Editorial Império.
- Pires, N. (2011a). Nato's Operational Mentor and Liaison Team: contributo para o desenvolvimento das forças armadas do Afeganistão. *Afeganistão, que futuro? Nação e Defesa*, pp. 2-8. Lisboa: Instituto Defesa Nacional.
- Pires, N. (2011b). *Cartas de Cabul*. Parede: Tribuna da História.
- Portaria n°1246/2002. (2002). Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército. *Diário da República, I Série-B, N° 207*. Diário da República, II Série, N° 23: Ministério da Defesa Nacional.
- QSR International. (2008). NVivo 8. *Qualitative Data Analysis(Software)*. Austrália.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Radin, C. (2011). *Afghan National Army update, May 2011*. Obtido em 14 de fevereiro de 2013, de The Long War Journal: [http://www.longwarjournal.org/archives/2011/05/afghan\\_national\\_army\\_4.php](http://www.longwarjournal.org/archives/2011/05/afghan_national_army_4.php)
- Rashid, A. (2009). *Descent into chaos: the United States and the failure of nation building in Pakistan, Afghanistan and Central Asia*. New York: Penguin Books.
- Rebelo, J. (2013, fevereiro 25). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.
- Relatório de Fim de Missão. (2009-2012). *OMLT D*. Lisboa: Comando das Forças Terrestres.
- Regional Command Capital. (2012, abril). Afghan Partnering & Mentoring Meeting. *Headquarters*. Kabul: International Security Assistance Force.
- RepOrg-2013-000198. (2013, janeiro 14). *Sistema e Corpo Doutrinário do Exército Português*. Lisboa: Exército Português.
- Ribeiro, M. (2013, fevereiro 20). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.
- Rodrigues, D. (2011a). Afeganistão: objetivos alcançados? In B. e. al, *O Afeganistão* (1ª ed., pp. 153-170). Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Rodrigues, D. (2011b). As Forças Armadas Portuguesas no Afeganistão. *Nação e Defesa*, Nº 130 (Afeganistão), 131-155.
- Santo, G. (2012). As Capacidades Militares da Nação. *Revista Militar*, 2526, pp. 907-910.
- Santos, J. (1982). *Incursões no domínio da Estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Santos, J. (2010). *História concisa de como se faz a guerra*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Security Council Resolution 1510. (2003). Resolution 1510 (2003). Obtido em 2012 de junho de 4, de Organização do Tratado do Atlântico Norte: [http://www.nato.int/isaf/topics/mandate/unscr/resolution\\_1510.pdf](http://www.nato.int/isaf/topics/mandate/unscr/resolution_1510.pdf)
- Shah, Q. (2013, abril 18). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.

- Silva, G. (2013, fevereiro 26). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa: Academia Militar.
- Smith, R. (2005). *A Utilidade da Força - a arte da guerra no mundo moderno*. Londres: The Penguin Group.
- Sobral, I. (2011). Identificação de Vectores Sociais, Culturais e Religiosos. In B. e. al, *O Afeganistão* (1ª ed., pp. 51-67). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Sousa, F. (2005). *Dicionário de Relações Internacionais* (954 ed., Vol. Coleção Dicionários). Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento, Centro de Estudos da Populaçã, Economia e Sociedade.
- Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction. (2012). *Quarterly Report to the United States Congress*. Obtido em 22 de abril de 2013, de <http://www.sigar.mil/pdf/quarterlyreports/2012-07-30qr.pdf>
- Supreme Allied Command Europe. (2005, dezembro). *OPLAN 10204 (Revise 1)*. Obtido em 22 de maio de 2012, de OTAN: <http://www.folketinget.dk/samling/20051/UM-del//Bilag/44/242709.PDF>
- Tavares, A. (2009). *Operacionalização do conceito das OMLT (Operational Mentor and Liaison Team) no seio das Forças Armadas. Enquadramento e âmbito face ao CEM/MIFA*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- The Combined Team. (2011, março 26). Combined Security Plan for Kabul Province - 1390. *SY 1390*. Kabul, Afeganistão.
- Vieira, A. (2013, março 4). A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D. *Entrevista semidiretiva do Trabalho de Investigação Aplicada*. (P. Marques, Entrevistador) Lisboa.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. (C. Videira, Ed.) Lisboa: Academia Militar.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: design and methods*. Obtido em 5 de janeiro de 2013, de [http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/22496/mod\\_resource/content/0/YIN\\_K\\_R OBERT--1.pdf](http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/22496/mod_resource/content/0/YIN_K_R OBERT--1.pdf)
- Younossi, O., Thruelsen, P., Vaccaro, J., Sollinger, J., & Grady, B. (2009). *The Long March: Building an Afghan National Army*. Santa Monica: RAND Corporation. Obtido em 29 de maio de 2012, de <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG845.html>

## Apêndice A – Mapa Conceptual

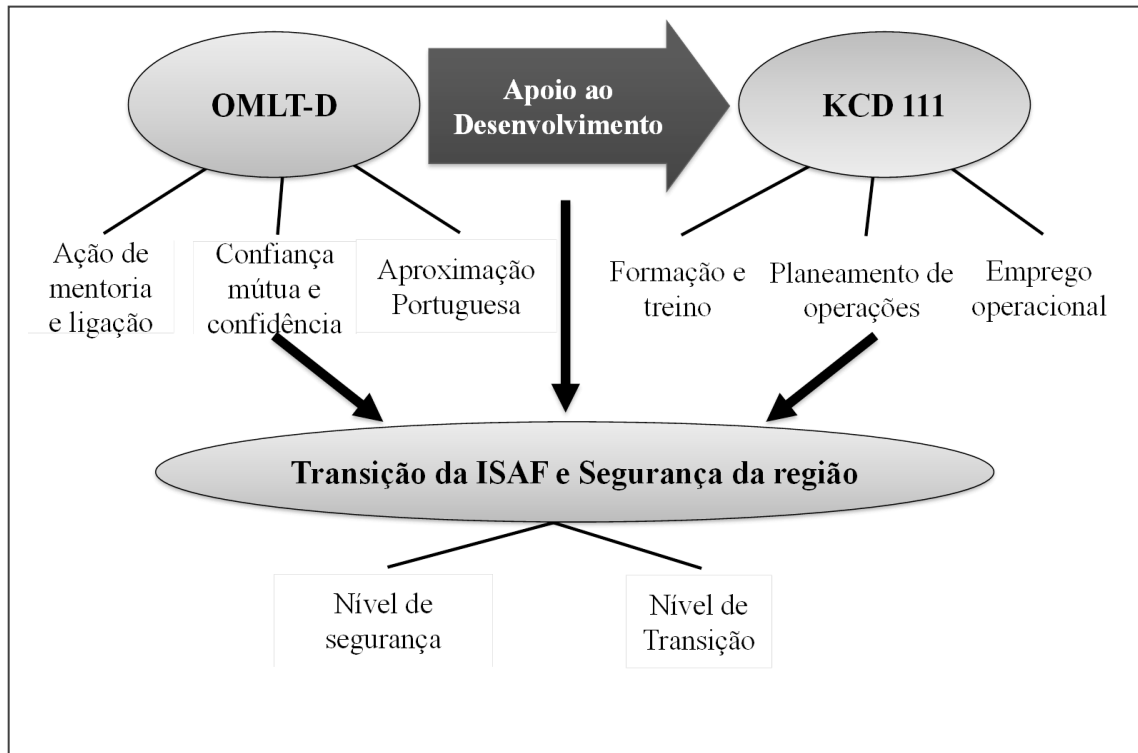


Figura nº 20 - Mapa conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada

## Apêndice B – Glossário

**Ambiente operacional** - “conjunto de condições, circunstâncias e influências que afetam o emprego de forças militares e influenciam nas decisões do Comandante. Inclui cinco domínios: ar, terra, mar, espaço e informação” (Exército Português, 2012, p. B-2).

**Apoiar ao desenvolvimento** - "criar a coerência e continuidade necessárias no desenvolvimento de capacidades" (CONOPS, 2009, p. 2, tradução livre)

**Conflito** - "afrontamento intencional entre dois ou mais seres ou grupos da mesma espécie que manifestam, um em relação ao outro, uma intenção hostil, em geral a propósito de um direito, e que para manterem, afirmarem ou restabelecerem esse direito procuram quebrar a resistência do outro, eventualmente pelo recurso à violência física, a qual pode tender, se necessário, ao aniquilamento físico” (Freund, 1983, como citado em Couto, 1988, p. 100).

**Contrassubversão** - "esforço conduzido pelas autoridades de facto, no sentido de conservar ou reconquistar a aceitação, pela população, do regime e sistema políticos vigentes, por forma a que essa população se torne impermeável às ações de subversão" (EME, 1966, p.1).

**Cooperação Técnico-Militar** - “conjunto de ações que se dirigem à organização, reestruturação e fração das FA e respetivos militares. Estas ações decorrem, de Acordos e de Programas-Quadro celebrados entre Portugal e os PALOP” (Tavares, 2009, p.50).

**Emprego operacional** - “aplicação do instrumento militar nas operações para derrotar um adversário e estabelecer as condições necessárias para alcançar o estado final estratégico pretendido” (Exército Português, 2012, p. 2-2).

**Estudo de caso** - “abordagem empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e que permite relacionar as variáveis com as causas investigadas” (Yin, 2009, p. 18, tradução livre).

**Guerra subversiva** - "ação levada a cabo com o objetivo de derrubar pela força um governo ou poder instituído” (Exército Português, 2005, p. 2-2).

**Ligação** - “manter o contato ou a intercomunicação entre os elementos das forças militares para garantir a mútua compreensão, a unidade de propósito e de ação” (OTAN, 2012b, p. 2-L-4, tradução livre).

**Mentoria** - “relação de desenvolvimento voluntário que existe entre uma pessoa com grande experiência e uma pessoa com menor experiência, na área a mentorar, para melhoria do desempenho profissional e desenvolvimento de capacidades” (ADRP 6-22, 2012, p. 7-11, tradução livre).

**Objetivo político-estratégicos** - "são escolhidos em função daquilo que se pretende obter com a guerra ou ameaça de guerra, que muitas vezes é alcançar uma paz que seja mais vantajosa ou mais duradoura do que a [situação] então existente” (Barrento, 2010. p.196).

**Operational Mentor and Liaison Team - Division** - “integrando a estrutura operacional da ISAF, treinam, orientam e ensinam os procedimentos de estado-maior (EM) com vista ao emprego operacional dessa unidade” (CEMGFA, 2009, p. 4)

**Operações de apoio à paz** - “operações multifuncionais conduzidas imparcialmente, normalmente em apoio de uma Organização internacionalmente reconhecida, como a ONU ou a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa, envolvendo Forças militares e agências diplomáticas e humanitárias” (IESM, 2007, p. 18).

**Operações de resposta a crise** - “operações multifuncionais que abrangem atividades políticas, militares e civis, executadas de acordo com a lei internacional, incluindo o direito internacional humanitário, que contribuem para a prevenção e resolução de conflitos e gestão de crises” (Exército Português, 2005, p. III - 14 - 2).

**Peace Building** – Consolidação da paz "ações que apoiam medidas políticas, económicas, sociais e militares com o objetivo de fortalecer os acordos políticos e diminuir as causas de conflito” (IESM, 2007, p. 27).

**Planeamento de operações** - “processo pelo qual o comandante visualiza o resultado desejado, expressa as modalidades mais eficazes para o atingir, e comunica aos seus subordinados a sua visão, intenção, e decisão, para atingir o resultado esperado” (Exército Português, 2012, p. B-19).

**Relações internacionais** - “relações entre entidades políticas, a maior parte delas governando um povo que não é uma Nação, e relações entre entidades privadas sujeitas a entidades políticas diferentes, assim como as relações entre entidades privadas e entidades políticas de que não estão dependentes” (Coste, 1967, como citado em Moreira, 2011, p. 81).

**Segurança regional** - “estabelecer e manter um ambiente estável, garantindo a segurança, criando condições para promover o bem-estar, a prosperidade social, política e económica” (Exército Português, 2012, p. 1-14).

**Subversão** – “luta conduzida no interior de um território, por uma parte dos seus habitantes, ajudados e reforçados ou não do exterior, contra as autoridades de direito ou de facto estabelecidas, com a finalidade de lhes retirar o controlo ou, no mínimo, paralisar a sua ação" (EME, 1966).

**Tema de campanha** - “caráter da operação de grande envergadura dominante numa área de operações num dado período de tempo . . . cada tema de campanha, em termos genéricos, corresponde a um intervalo ou faixa do espectro do conflito” (Exército Português, 2012, p.2-3).

## Apêndice C – Apontamento sobre a Operação *Enduring Freedom*

Torna-se importante na nossa investigação, saber a história da estrutura paralela à OTAN, embora combata principalmente o terrorismo, a sinergia entre as duas estruturas é fundamental para as ações de ligação da OMLT. A OEF iniciou-se em 7 de Outubro de 2001 para substituir os Taliban no poder, que tinha como finalidade derrotar e neutralizar a *al-Qaeda* (Santos, 2010, p. 218).

A operação “Liberdade Duradoura” começou por infiltrar uma pequena FOE, perto de Mazar-e Shahrif (cidade mais a norte do Afeganistão), de onde partiram equipas desta força, que entraram em combate com as várias forças dissidentes, através de assaltos aeromóveis. Entraram em contacto com as milícias da Aliança do Norte, na sua maioria tadjiques, que assessoradas pelas equipas de FOE como conselheiros militares e controladores de apoio aéreo tático, conduziram operações contra as forças Taliban. A qual foi fortemente desgastada pelos bombardeamentos da Força Aérea dos EUA, o que permitiu que as milícias progredissem rapidamente para sul (Jones, 2010).

No dia 14 de outubro, a cidade de Kabul caiu e os dissidentes retiraram para sul, nomeadamente para as montanhas. Em 7 de dezembro, é tomada a cidade de Kandahar, centro político e religioso Taliban, e Hamid Karzai, líder Pashtun resistente ao regime, é contactado pelas equipas dos EUA, para se iniciar tarefas de apoio à construção do novo Estado, nomeadamente o treino na construção das ANSF (Jones, 2010).

Após esta data, existiu uma perseguição dos subversivos até perto da fronteira com o Paquistão, que culminou com a operação de *Tora Bora* e operação *Anaconda*, sendo anunciados pelos EUA que o Afeganistão estava libertado da *al-Qaeda*, em 19 de março de 2001 (Santos, 2010, p. 219).

Para uma melhor compreensão, podemos fasear o empenhamento da CFC-A na OEF, tal como Maloney (2007) fez, em quatro fases distintas. A primeira é compreendida entre setembro de 2001 até 2002, caracterizada pelo fim do regime *Taliban* e busca à *al-Qaeda*. Na segunda fase, entre 2002 e 2003, marcada por esforços internacionais em estabilizar o Afeganistão e, na terceira fase, entre 2003 e 2004, a prevenção de uma nova guerra civil. Por fim, a quarta fase, entre 2005 e 2006, assinalada pela campanha do sul, onde aumentaram os incidentes e combates ao longo da fronteira com o Paquistão. A partir de maio de 2002 foi estabelecido a CSTC-A para equipar e treinar as ANSF.

## Apêndice D – Abordagem geopolítica e social do Afeganistão

Adotamos, uma breve “abordagem geopolítica” conforme Instituto Altos Estudos Militares (IAEM, 1993, p. 18), para estudar o Afeganistão. Quanto ao fator físico, este tem uma extensão de 1240 km (este a oeste) e 565 km (norte a sul), 652290 km<sup>2</sup> de superfície (catorze vezes maior que Portugal). A sua posição é interior, sendo longe dos centros de poder mas perto de recursos naturais (hidrocarbonetos da Ásia Central), está dotado de uma fronteira com 5554 km, é rodeado a oeste pelos Irão (936 km) e Turquemenistão (744 km), a norte pelo Uzbequistão (137 km) e Tadjiquistão (1206 km), no extremo este pela China (96 km) e a sul e este pelo Paquistão (2432 km). O relevo díspar constitui-se com zona montanhosas<sup>64</sup> (49% do território acima dos 2000 m de altura), ao centro pelo maciço montanhoso *Indo Cuche* no sentido nordeste-sudoeste, e com planícies a norte e sudoeste (deserto *Rigestan*). O clima é árido e semiárido, tendo verões muito quente e invernos rigorosos (Central Intelligence Agency [CIA], 2013).

Relativamente ao fator humano, restringindo nos à data inicial de estudo, estima-se que existem 28,4 milhões de pessoas (51% homens e 49% mulheres). A sua teia étnica (entre 72 e 14 etnias) é constituída por *Pashtun* 13.7 (42%), *Tajik* 8.8 (27%), *Hazara* 2.9 (9%), *Uzbek* 2.9 (9%), *Aimak* 1.3 (4%), *Turkmen* 1.0 (3%), *Baloch* 0.7 (2%) e outros 1.3 (4%). A religião predominante é o islão sunita, mas encontram-se também xiitas. Além disso, num país dominado por uma realidade rural e tribal, onde é dada muita importância às pessoas com idade (elders), 42% da população vive abaixo do limiar da pobreza (com salário de 14 dolares/mês) e foi considerado o penúltimo país no desenvolvimento mundial (com um valor de 1,65 numa escala de 0 a 10).

De referir adicionalmente, que o tributo da guerra foi desde sempre forçadamente moldado na população afegã. O legado de um fundamentalismo islâmico militante, moldado por divisões interna dominado por alianças tribais e recheado de conflitos interétnicos e intra-étnicos ulteriores (Sobral, 2011).

Pormenorizando para o nosso contexto, visto que as OMLT-D viveram e atuaram na província de Kabul<sup>65</sup>, que tem uma extensão de 111 km (este – oeste) e 78 km (norte –

---

<sup>64</sup> Ponto mais baixo Amu Darya 258 m (norte) e mais elevado Nushaq 7,485 m (nordente) (CIA, 2013).

<sup>65</sup> Notemos que a OMLT-D esteve estacionada no “complexo militar do aeroporto de *Kabul* (ANA) e desenvolveu a sua atividade de mentoria QG da KCD. Com a transferência da KCD para Poli-i-Charki, em 4 de abril de 2011, esta OMLT passou a operar a partir de *Camp Warehouse*” (EMGFA, 2012).

sul), uma superfície de 4498 km<sup>2</sup> (um quarto de Portugal), elevada a 1800m do nível do mar. Está posicionada na parte Noroeste do país, entre a cadeia montanhosa central (Indo Cuche) e a cadeia montanhosa a Este. Situa-se num vale com uma altitude de 1730m. No âmbito das estruturas, é o centro de decisão do país, hospedando todas as principais instituições estratégicas afegãs, estrangeira e da ISAF. Todos os grupos étnicos do país estão presentes em Kabul, onde existam 3,5 milhões de pessoas (48% mulheres e 52% homens) e 90% são urbanos. Etnicamente, a província é maioritariamente Tajik (71%), principalmente na cidade e nas zonas Norte, contrastando com a etnia *Pashtun* (21%). Importante referir que os *Wardaki Pashtuns* são a maior tribo do Afeganistão, com um código tradicional único, todavia sofreram muito durante as invasões soviéticas e britânicas, por isso são integrados nos esforços de desenvolvimento do país e posicionados em cargos do governo (Culture & Conflict Studies [CCS], 2011).

## Apêndice E – Complemento à classificação teórica de OMLT-D

Comumente o termo de *nation-building*<sup>66</sup> ou de *state-building*<sup>67</sup> são levantados na aproximação das OMLT-D. Contudo ao referirmos estes termos podemos incorrer em ambiguidade, visto que são termos distintos<sup>68</sup> e são referentes a uma visão holística, portanto correspondente a “variáveis operacionais políticas”, diferentes das “variáveis operacionais militares”, presentes em Exército Português (2012, p.1-8). O que nos leva a querer que no âmbito do nível da guerra a OMLT tem uma maior aplicação ao nível operacional e tático do que ao nível estratégico e político, onde aqui podemos caracterizar ações de *nation-building* e *state-building* desenvolvidas pela própria ISAF, GIRoA, nações parceiras, entre outros.

Para fortalecer a nossa visão sobre o equívoco teórico na referência à reconstrução<sup>69</sup>, de acordo com Exército Português (2012), existem operações de estabilização ao longo de todo o espectro e nos vários temas de campanha, embora as atividades de estabilização sejam típicas nas OAP (com maior ênfase nestas), nas intervenções limitadas e no empenhamento militar em tempo de paz (Exército Português, 2012).

Por fim, o conceito de OMLT no âmbito do empenhamento militar em tempo de paz, poderá inserir-se na assistência militar. Este no sentido das possíveis ações de assessoria militar (similares às tarefas de *liaison*), quer numa vertente mais clássica que Portugal vem implantando com a CTM, quer na “nova versão conferida pelas OMLT” (Tavares, 2009, p. 7). No entanto os ambientes são diferentes visto que na CTM, “um fator central neste tipo de atividades é a possibilidade de entrada em combate ser praticamente nula” (Exército Português, 2012, p. 2-5), enquanto no caso das OMLT existe uma ameaça

---

<sup>66</sup> *Nation-Building* consiste na “intervention in the affairs of a nation state for the purpose of changing the state’s method of government. It also includes efforts to promote institutions which will provide for economic well-being and social equity” (Carson, 2007, p. 2). Um exemplo deste paradigma é realizado pelas Provincial Reconstruction Teams (PRT).

<sup>67</sup> *State-building* significa “the establishment, re-establishment, and strengthening of a public structure in a given territory capable of delivering public goods. And is the establishment of a state as a concentration and expression of collective power without the need to exercise coercion” (Bogdandy, Häußler, Hanschmann, & Utz, 2005, p. 583-584).

<sup>68</sup> Uma diferença apresentada por Bogdandy, Häußler, Hanschmann, & Utz (2005), refere que o *state-building* demonstra que a formação de instituições públicas não tem necessariamente em conta a aceitação da nação hospedeira, no caso do *nation-building* é em grande medida um processo de formação da identidade da nação hospedeira.

<sup>69</sup> Reconstrução, de acordo com Exército Português (2005), Branco (2008) e Exército Português (2012), constitui-se como o termo mais adequado e equiparável a *nation-building* ou *state-building*.

real, de carácter assimétrica, sem um rosto visível e difusa. Logo, só no sentido de parença com as ações de assessoria na CTM é que poderemos levantar este tipo de operação, no entanto não podemos integrar o conceito neste âmbito.

Pretendemos também coartar os termos de Estratégia direta e indireta, referentes ao método estratégico<sup>70</sup>, na prossecução destas operações. A primeira “visa atingir os objetivos fixados através do emprego, ou da ameaça do emprego de forças militares, consideradas como meio de coação principal” (Couto, 1988, p. 233), no entanto Barrento (2010) refere-nos que “procura a batalha decisiva, atuando do ‘forte ao forte’ ” (p.195). A segunda “é aquela em que o esforço é feito nas estratégia gerais, diplomáticas, económica, psicológica, e na qual a estratégia militar tem apenas uma função auxiliar” (p. 209) e no que toca ao modo de agir, é pela pressão indireta, o seja “emprego de meios militares, como o apoio em conselheiros ou na instrução de quadros e tropas” (p. 214) estes que se operacionalizam pela presença de mentores no TO. Como podemos observar pela definição, o conceito de estratégia indireta está intimamente ligado ao empenhamento de OMLT.

Apesar do nosso nível de análise ser ao nível do ator, também podemos referir que o uso de OMLT é num âmbito de *soft power* da OTAN, o qual está associado a recursos de poder intangíveis (neste caso a cooperação), que têm tendência a provocar um comportamento cooptativo, ou seja, a levar os outros a desejar o mesmo que nós próprios e a moldar as suas preferências em prol da nossa agenda política (Sousa, 2005, p. 143). Como podemos observar, a aplicação de OMLT-D está intimamente ligada ao conceito de *soft power*.

---

<sup>70</sup> Método estratégico consiste na forma de “permitir chegar às modalidades de ação realizáveis para que os objetivos sejam alcançados” (Barrento, 2010, p. 195).

## Apêndice F – Guião das entrevistas

### F.1. Entrevista Amostra A



**Exército Português**  
**ACADEMIA MILITAR**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

**ENTREVISTA**

Esta entrevista está inserida no Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à atribuição do grau de Mestre no âmbito do ciclo de estudos de Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria., com o título “*A mentoria como caminho para a paz no Afeganistão: o caso das OMLT-D*”.

#### **Identificação do Entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_ Unidade: \_\_\_\_\_

Situação atual: \_\_\_\_\_

Cargo durante o período em estudo: \_\_\_\_\_

#### **A Mentoria Como Caminho Para a Paz no Afeganistão: O Caso das OMLT-D**

Assunto:

O papel e o reconhecimento das OMLT Portuguesas na formação do ANA, mais especificamente, as seis OMLT-D que mentoraram a Kabul Capital Division entre março de 2009 e abril de 2012. A importância das OMLT Portuguesas na campanha de *peace-building* e de *counterinsurgency* da International Security Assistance Force (ISAF) no Afeganistão.

Objetivo:

Identificar a importância das OMLT-D na missão portuguesa na ISAF e a sua contribuição para a estratégia de saída da OTAN do Afeganistão.

**Entrevista** \_\_\_\_\_ **Local:** \_\_\_\_\_ **Data:** - - , **hora:** \_\_\_\_\_

Ação das OMLT-D	Q1: Considera que as ações de mentoria realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da KCD 111? Como?
	Q2: Considera que as ações de ligação realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da KCD 111? Como?
	Q3: Considera que ganhar confiança mútua e confiança das contrapartes é determinante para a ação das OMLT-D?
	Q4: O que foi determinante para ganhar a confiança mútua e confiança afegã?
	Q5: Considera que a influência personalizada dos mentores portugueses foi importante para a eficácia da ação das OMLT-D? Em que medida?
	Q6: A experiência nacional, que o Exército Português tinha das missões de Cooperação Técnico-Militar, influenciou eficazmente a ação das OMLT-D? Comente.
Apoio ao desenvolvimento da KCD 111	Q7: Qual o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do planeamento de operações? Positivo ou Negativo?
	Q8: Qual o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do emprego operacional? Positivo ou Negativo?
Transição da ISAF	Q9: Para a estratégia de transição da ISAF, considera importante o apoio ao desenvolvimento da KCD111 pelas OMLT-D?

**F.2. Entrevista Amostra B****Entrevista** \_\_\_\_\_ **Local:** \_\_\_\_\_ **Data:** - - , **hora:** \_\_\_\_\_

Ação das OMLT-D	Q1: Considera que as ações de mentoria realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da KCD 111? Como?
	Q2: Considera que as ações de ligação realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da KCD 111? Como?
	Q3: Considera que ganhar confiança mútua e confiança das contrapartes é determinante para a ação das OMLT-D?
	Q4: O que foi determinante para ganhar a confiança mútua e confiança afegã?
	Q5: Considera que a influência personalizada dos mentores portugueses foi importante para a eficácia da ação das OMLT-D? Em que medida?
	Q6: Sem efeito
Apoio ao desenvolvimento da KCD 111	Q7: Qual o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do planeamento de operações? Positivo ou Negativo?
	Q8: Qual o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do emprego operacional? Positivo ou Negativo?
Transição da ISAF	Q9: Para a estratégia de transição da ISAF, considera importante o apoio ao desenvolvimento da KCD111 pelas OMLT-D?

**Obrigado pela sua colaboração.****Pedro Marques**

Asp Of Al Inf

## Apêndice G – Diário de campo

Tabela nº 3 – Trabalho realizados na fase de recolha de dados

Data	Ação	Local	Observação
25Jul12	Recolha de dados	IESM	Recolha de trabalhos de investigação
30Jul12	Entrevista exploratória (Tenente-Coronel Rodrigues)	DARH	Recolha de experiência nas operações da KCD e debate das perguntas
4Fev13	Entrevista exploratória (Tenente-Coronel Pires)	AM	Debate das hipóteses e metodologia a aplicar
19Fev13	Entrevista (Coronel Correia)	CFT	
20Fev13	Consulta de Dados	CFT	Observação dos RFM
20Fev13	Entrevista (Major General Ribeiro)	CFT	
21Fev13	Reunião (Tenente-Coronel Silva)	AM	Esclarecimento da Metodologia
25Fev13	Entrevista (Cor Rebelo)	BrigInt	
25Fev13	Reunião (Professora Doutora Augusto)	Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra	Revisão e esclarecimento da Metodologia
26Fev13	Entrevista (Coronel Costa)	ETP	
26Fev13	Entrevista (Coronel Silva)	RI15	
4Mar13	Entrevista (Tenente General Vieira)	IGDN	
5Mar13	Entrevista (Coronel Barbas)	JALLC	
5Mar13	Entrevista exploratória (Coronel Curtaz)	JALLC	Recolha de experiência em COIN e <i>nas Lesson Learned</i> da mentoria no Afeganistão
5Mar13	Entrevista (Tenente-Coronel Campos)		Recolha de dados sobre a evolução das OMLT
7Mar13	Entrevista (Coronel Pinto)	EMGFA	
7Mar13	Entrevista (Major General Branco)	Lisboa	Recolha de dados sobre contrassubversão
30Mar13	Entrevistas (Amostra B)		Recebidas via correio eletrónico
15Abr13	Tenente-Coronel Rosa		Recebida via correio eletrónico
5Mai13	Entrevista exploratória (Major Abrunhosa)	DARH	Esclarecimento do conceito do ANA e da estratégia de transição da ISAF

## Apêndice H – Amostragem: entrevista

Tabela nº 4 – Amostragem: entrevista

<b>Cargo no período de estudo</b>	<b>Posto</b>	<b>Nome</b>	<b>Local</b>	<b>Data</b>
<b>Cmdt 2ªOMLT-D</b>	Coronel Tirocinado	Santos Correia	CFT	19Fev13
<b>2º Cmdt CFT</b>	Major General	Martins Ribeiro	CFT	20Fev13
<b>Senior Mentor 6ªOMLT-D</b>	Coronel	Coelho Rebelo	BrigInt	25Fev13
<b>Cmdt 1ªOMLT-D</b>	Coronel	Duarte Costa	ETP	26Fev13
<b>Cmdt 4ªOMLT-D</b>	Coronel	Guerreiro da Silva	RI15	26Fev13
<b>Comandante CFT</b>	Tenente General	Amaral Vieria	IGDN	4Mar13
<b>Chefe de Operações do JALLC</b>	Coronel	João Barbas	JALLC	5Mar13
<b>Chefe de Repartição de Lições Aprendidas do Exército</b>	Tenente-Coronel	João Campos	CFT	5Mar13
<b>Cmdt 3ªOMLT-D</b>	Coronel	Moura Pinto	EMGFA	7Mar13
<b>Porta-voz OTAN no Afeganistão / Diretor da Cooperação e Segurança Regional da OTAN</b>	Major General	Martins Branco	Lisboa	7Mar13
<b>Chefe Estado Maior KCD 111</b>	Brigadeiro General	Alijan Sarwari	Não presencial	26Mar13
<b>Chefe G5 KCD 111</b>	Coronel	Niazi	Não presencial	30Mar13
<b>Chefe EM Mentor 5ªOMLT-D</b>	Tenente Coronel	Manuel Rosa	Não presencial	15Abr13
<b>Cmdt KCD 111</b>	Major General	Qadam Shah	Não presencial	18Abr13

## Apêndice I – Quadro resumo das entrevistas

### I.1. Respostas da questão nº 1

Tabela nº 5 - Quadro resumo da questão 1 da amostra A

Quadro resumo Q1 da amostra A	
<b>Ent1</b>	<p>Sim. Sendo coordenadas estas pelo Cmdt da Divisão por telemóvel com os subordinados. Notei alguma falta de controlo do material (categorização deste) da Divisão, no sentido de que quando recebiam viaturas novas ou até mesmo abastecimentos de combustível, estes desapareciam. Estamos a trabalhar ao mais alto nível, com grande experiência operacional mas técnicas e procedimentos de estado-maior com várias lacunas. Quando trabalhamos numa unidade de grande escalão tem que haver coordenação de todos os sistemas. O que encontramos era cada uma a trabalhar por si. Nas operações executávamos com eles e no final dávamos a opinião das correções necessárias.</p>
<b>Ent2</b>	<p>Sim. Explicávamos qual era o nosso papel, principalmente como deve funcionar a estrutura do EM, quer ao nível interno, quer na ação de comando. Visto que identifiquei um grande desconhecimento da atividade de coordenação, de comando e controlo, as pessoas que foram nomeadas para comandar as Unidades tinham das mais diferentes experiências, todos com experiência de combate, mas era muito reduzido ao nível de colaboração e cooperação. Numa fase inicial, tentei identificar as fraquezas que existiam na unidade, para tentar compensá-las. Detetámos que as pessoas do Estado-maior, para comunicar com as Unidades iam para fora da sala do TOC, falar ao telemóvel. A partir daí aconselhámos para utilizar os meios militares de transmissões que as unidades tinham para poder reagir ao ataque. Nesta ação identifiquei como o ponto de viragem na influência da OMLT-D, assim, os afegãos deram mais importância à mentoria, pedir os nossos conselhos e opinião, e a partir daquele momento utilizaram aqueles meios e procedimento, conseguindo assim obter uma maior capacidade para resolver os seus problemas.</p>
<b>Ent3</b>	<p>Sim Era muitas vezes solicitado para o auxiliar a resolver problemas, inclusivamente no planeamento de operações. Fizemos algumas operações conjuntas e combinadas de grande envergadura, onde o planeamento teve que ser nosso, visto que eles ainda não estavam completamente preparados. No entanto, o princípio fundamental existente na OMLT era sempre o mesmo, nós tínhamos em determinadas operações um peso específico, no que toca ao planeamento de operações</p>
<b>Ent4</b>	<p>Sim Solicitou a minha opinião em várias situações e para apontar onde estavam os erros. Mas o que conta, na parte de operações, informações, logística, treino e planos, tivemos pessoal com experiência que foi reconhecido. Davam soluções e ideias muito boas. Fomos reconhecidos porque houve uma evolução qualitativa da Divisão. Outro problema foi a diferença de postos, onde um sargento estava a mentorar um coronel, o que não serviu para o contributo da mentoria em termos de estado-maior.</p>
<b>Ent5</b>	<p>Sim. As ações estiveram relacionadas com aspetos práticos de sobrevivência individual, funcionamento administrativo-logístico, preparação de reuniões e apoio à elaboração das ordens fragmentárias e ordens de operações. No final do primeiro mês estávamos ao lado dos mentorados no TOC da Divisão e acompanhávamos as operações no terreno e as inspeções às subunidades da Divisão.</p>
<b>Ent6</b>	<p>Sim. Realizámos exercícios de STX preparando para várias situações, em que o MoD, dava a missão de ocupar aquela zona num espaço muito curto de tempo, com pouco efetivo. Era o conselheiro principal do Gen Cmdt do RC-C para assuntos de mentoria (OMLT/ETT).</p>

	<p>Nós como OMLT participámos no planeamento e na sua execução, fomos para todo o lado para onde a divisão foi. É de acrescentar a presença de um oficial de engenharia. As FOB tinham falhas logísticas, foram excelentemente construídas mas tinham lacunas na sua manutenção. Existiam vários componentes que não tinham manutenção.</p> <p>Visto que a expectativas que levámos para a missão do nível do pessoal mentorado era superior ao que constámos, tivemos que dar formação de base a alguns mentorados. Isto deveu-se ao facto do novo pessoal que entra na divisão ainda não estar no mesmo nível dos seus antecessores.</p>
<b>Ent10</b>	<p>Sim.</p> <p>É só através da mentoria (principalmente ao nível das operações e logísticas) que podemos ter uma agenda de contrassubversão no Afeganistão, de forma a que o ANA seja aceite pelas populações.</p> <p>Se especificarmos ao nível da capital Kabul, torna-se fundamental a OMLT-D. No entanto, existe uma grande dificuldade em manter os padrões de proficiência das mesmas pessoas ao longo dos tempos, nas várias regiões. Torna-se complicado formar um exército, porque os padrões são totalmente diferentes em cada região e é difícil homogeneizar e fidelizar o ANA.</p>
<b>Ent11</b>	<p>Sim.</p> <p>Tem muito a ver com a manobra tática que as forças internacionais utilizam e como estão a “educar” as forças nacionais afegãs da maneira mais correta.</p>
<b>Ent12</b>	<p>Sim.</p> <p>Não há missão mais nobre do que ensinar o outro a saber fazer. Quem vai a esta missão, conhece técnica de estado-maior, trabalho de estado-maior e trabalho de equipa ao mais alto nível e mais atualizado possível.</p>
<b>Ent13</b>	<p>Sim.</p> <p>Se não houvesse orientações no sentido da contrassubversão, não havia empenhamento no sentido de combater a subversão. Certamente que este conceito é essencial para a mentoria da força.</p>
<b>Ent14</b>	<p>Sim.</p> <p>No princípio as forças da OTAN não estavam preparadas para um <i>cultural awareness</i>. A OTAN estava a forçar ensinar os seus métodos, em aspetos muito caro para os afegãos. Nomeadamente na questão da idade e do posto. Também nas relações hierárquicas dominadas pela ligação entre tribos.</p> <p>Embora, para a mentoria ser eficaz, a formação tem de ser orientada neste sentido, fazendo a ponte entre o NTM-A para o emprego operacional do ANA. Neste momento é uma mais-valia para a Divisão, pois treina as suas várias componentes.</p>

Tabela nº 6 - Quadro resumo da questão 1 da amostra B

<b>Quadro resumo Q1 da amostra B</b>	
<b>Ent7</b>	<p>Sim.</p> <p>Considerando a disponibilidade dos mentores na nossa Unidade é muito necessária, nós concordamos com a sua presença, utilizamos as suas ideias eficazes e conselhos e também o seu conhecimento sobre a tecnologia. Em adição reconhecemos que alguns destes mentores têm experiência e capacidade em várias áreas do EM de forma a utilizarmos para desenvolver as nossas capacidades e da Divisão.</p> <p>A presença dos mentores confere uma troca de experiência e existiram alguns oficiais portugueses que foram extraordinários.</p>
<b>Ent8</b>	<p>Sim.</p> <p>Principalmente porque permite esclarecer a forma de trabalhar do sistema OTAN, a forma de planeamento e o treino desenvolvido em termos OTAN. É uma metodologia nova que leva algum tempo a mecanizar, entender os conceitos e aplicá-los durante o planeamento das várias ações; A Divisão precisa cada vez mais de treino, liderança e experiência, em especial neste novo sistema que foi implementado.</p>
<b>Ent9</b>	<p>Sim.</p> <p>Porque são necessários para ajudar a coordenar as atividades diárias, precisamos dos mentores, porque além de outras atividades ajudam-nos a coordenar as nossas atividades. Através dos cursos de Informática, Leitura e Interpretação de cartas Topográficas e de Liderança aos</p>

	<p>graduados.</p> <p>A capacidade de partilhar ideias e experiências, talvez seja este um dos pontos mais importantes a salientar. Eles criaram um sistema de trabalho para todos os <i>Branchs</i>. Foram na verdade muito uteis porque foi a primeira vez que começamos a trabalhar de forma orientada e funcional; Nós estamos acostumados a trabalhar com o sistema e doutrina soviética, e agora com os mentores, começámos a trabalhar com a doutrina OTAN.</p>
--	---

## I.2. Respostas da questão nº 2

Tabela nº 7 - Quadro resumo da questão 2 da amostra A

Quadro resumo Q2 da amostra A	
<b>Ent1</b>	<p>Sim</p> <p>Para facilitar o processo de integração, pedimos a Portugal algum apoio de capacidade logística adicional para lhes fornecer (roupa, alimentação). Eramos responsáveis por coordenar com as ETT que mentoraram as subunidades da Divisão e as empresas civis (MPRI) que davam instrução aos afegãos, principalmente na áreas que eram incididas em termos de treino das subunidades, através de reuniões semanais.</p>
<b>Ent2</b>	<p>Sim</p> <p>Dificuldades existentes ao nível do Estado-maior, entre o Estado-maior da Divisão e a ligação dos Estados-maiores das outras Unidade. Não havia partilha de informação o que gerava uma grande descoordenação e um desconhecimento da situação, por exemplo, faziam chamadas por telemóvel para conversarem uns com os outros, depois havia reuniões que não iam todas as pessoas.</p> <p>Aproveitámos as estruturas que existiam do terreno (OTAN), conseguimos estabelecer uma ligação muito estreita com a unidade norte-americana para ajudar a Un afegã, nomeadamente na atividade CIMIC e no apoio logístico. A nossa OMLT-D apoiou a unidade afegã a fazer ações CIMIC, graças à ligação que estabelecemos com a Unidade norte-americana que apoiava a Divisão.</p> <p>A partir de certo tempo a OMLT-D passou a assumir o papel de coordenadora entre todas as Unidades que mentoravam as sub-unidades da Divisão, onde eu dizia semanalmente qual a prioridade para a mentoria toda. Foi determinante para que o papel da mentoria passasse a surtir em prol da Divisão. Coordenávamos a atividade de mentoria entre todas as unidades de Kabul, ao nível do RC-C, nos <i>huddles</i>.</p>
<b>Ent3</b>	<p>Sim.</p> <p>As principais dificuldades eram no apoio de infraestruturas, uma grande preocupação no apoio para a execução de infraestruturas na Divisão, nomeadamente de proteção (muros, torres). Era uma responsabilidade que não era nacional, mas nós servíamos como elemento de ligação com as forças norte-americanas que executavam estes trabalhos. Éramos requisitados para me ligar com os norte-americanos para satisfazer os pedidos de apoio da Divisão.</p>
<b>Ent4</b>	<p>Supervisionava e acompanhava todo o treino das unidades que acompanhavam a Divisão, nos vários níveis. Fazíamos ligação com o RC-C (de origem turca), no entanto tínhamos alguma dificuldade na coordenação com a mentoria das outras unidades, a partir do contacto com o RC-C. Muitas vezes tivemos que fazer ligação direta com o IJC, saltando a cadeia de comando, porque pelo Comando Regional, as informações chegavam muito tarde ou não chegavam.</p> <p>Fazíamos ligação com as Unidades americanas que apoiavam a Divisão ao nível logística, a fim de acelerar e facilitar o processo de sustentação da unidade afegã.</p> <p>A nossa influência foi principalmente que no apoio às bases (através da ligação), quer no auxílio das duas brigadas e do estado-maior da divisão.</p>
<b>Ent5</b>	<p>Sim.</p> <p>Tinham a preocupação de nos envolver em todas as atividades e de manter a ligação com a ISAF através da OMLT-D. Realço apenas a relação de autoridade de coordenação atribuída à OMLT-D sobre todas as OMLT que trabalham nas subunidades da Divisão.</p>

<b>Ent6</b>	<p>Sim.</p> <p>Tinham a ver com aspetos “logístico” de apoio à Divisão. As grandes partes das necessidades centravam-se no apoio às Unidade subordinadas da Divisão. Visto não termos capacidade para apoiar, mas fruto da nossa ligação com a aliança, tínhamos hipóteses de influenciar quem poderia fornecer o apoio (ex <i>Regional Support Command</i>), a fim de garantir a sustentação e apoio necessário para a divisão. Apoiava por via indireta a divisão na construção de Postos de Observação em zonas críticas, que controlavam as linhas de infiltração dos subversivos.</p> <p>Como estava no escalão superior, tínhamos responsabilidade de coordenação com todas as OMLT que estavam na <i>comunidade</i> da KCD. Para além de mentorar a unidade servíamos de elemento de ligação à KCD com a estrutura de comando OTAN.</p> <p>Eramos os elementos mais bem informados ali, tudo o que a KCD sabia nós sabíamos e algumas informações que eram necessárias para outras entidades, nós fazíamos-las correr. Com o fluxo de informações integrado, com a cooperação e trabalho em equipa entre as várias entidades foi possível desenvolver um trabalho profícuo dentro da divisão.</p>
<b>Ent10</b>	<p>Sim</p> <p>Ligação ao nível do apoio logístico</p>
<b>Ent11</b>	<p>Sim</p> <p>Resolveram os problemas imediatos e de curto prazo para a Divisão, numa lógica de proteção da mesma.</p>
<b>Ent12</b>	<p>Sim.</p> <p>Para além de todo o apoio logístico e de combate necessário, a OMLT atuou como elemento coordenador da mentoria às subunidades afegãs.</p>
<b>Ent13</b>	<p>Sim.</p> <p>Para além do processo de apoio da unidade afegã, existe a necessidade de manter um processo que garanta às estruturas operacionais um perfeito funcionamento e rentável. De forma a garantir um fluxo contínuo de informação e coordenação da mentoria às subunidades.</p>
<b>Ent14</b>	<p>Sim.</p> <p>Devia haver um programa paralelo para a transição do ANA, a fim de treinar os afegãos nos processos que ainda são feitos pelas OMLT (logístico e apoio de combate).</p>

Tabela nº 8 - Quadro resumo da questão 2 da amostra B

<b>Quadro resumo Q2 da amostra B</b>	
<b>Ent7</b>	<p>Sim.</p> <p>Com a sua presença a coordenação com as restantes forças de mentoria e com as forças da ISAF foi muito facilitadora. Funcionavam como uma ponte.</p>
<b>Ent8</b>	<p>Sim.</p> <p>Para além de satisfazerem os pedidos de apoio da Divisão à coligação, também atuavam como elemento coordenador da sua unidade nas várias forças de mentoria.</p>
<b>Ent9</b>	<p>Sim.</p> <p>Garantem o apoio à Divisão, através do suporte com o sistema OTAN, satisfazendo as necessidades da Divisão.</p>

## I.3. Respostas da questão nº 4

Tabela nº 9 - Quadro resumo da questão 4 da amostra A

Quadro resumo Q4 da amostra A	
<b>Ent1</b>	<p>Nós demos toda a preparação necessária de Estado-maior.</p> <p>Coloquei as pessoas certas no lugar certo, jogando com as antiguidades e as valências que as pessoas tinham. <i>Cultural Awareness</i>, percepção cultural do ambiente em que nós estamos, saber as pessoas que estão à nossa frente, a cultura daquela gente, saber as questões fundamentais do relacionamento do pessoal.</p> <p>No TO, fator fundamental nas questões das operações, a missão sempre à frente. Muitas vezes as coisas sucedem de uma forma que vai de encontro ao senso comum.</p>
<b>Ent2</b>	<p>A preparação na área da mentoria.</p> <p>A primeira tarefa que tive foi explicar o que estava a fazer. A minha primeira preocupação foi criar confiança, um ambiente em que as pessoas acreditassem que estávamos ali para os ajudar e não tínhamos nenhuma agenda paralela, a única agenda era para ajudar a Divisão. O objetivo mudança de percepção e de atitude, não estávamos ali para os comprar, nem queríamos algum tipo de oferta por parte da contraparte.</p> <p>Houve um fator importante durante o período de mentoria, foi a mudança de comandante, julgo que este era a “pessoa certa no local certo”, porque tinha muitos conhecimentos militares e sabe muito bem o que estava a fazer. Reconheceu-nos e consegui rapidamente aperceber-se da importância da OMLT portuguesa e deu o apoio e relevo que deveríamos ter. Foi um elemento fundamental.</p>
<b>Ent3</b>	<p>A minha entrada no TO coincidiu com a tomada de posse do General Qadam Shah. Ele revolucionou por completo aquela divisão, tinha uma visão <i>ocidental</i> do Exército, era uma pessoa muito mais aberta em relação daquilo que devia ser a Divisão e já teve alguma formação militar na Itália.</p> <p>As relações no início foram algo difíceis, porque para um povo afegão custa um pouco aceitar, o facto de um ocidental vir dizer como é que as coisas são feitas. Fui um pouco posto à prova, o que deu origem a algumas dificuldades, mas foi um processo algo complexo. Estávamos a lidar com pessoas que tinham muitos anos de combate, e torna-se complicado quebrar as rotinas destas pessoas e dizer para esquecer, começar a planear em papel e comunicar via rádio.</p> <p>No final das operações o mérito era sempre dos afegãos. Pretendíamos com isto, <i>passar</i> que o trabalho era sempre dos afegãos. Os afegãos respeitam de forma muito vincada quem dá provas objetivas, portanto a força que os acompanham nas situações mais difíceis, eles reconhecem o seu mérito. A partir do momento que eles reconhecem esta característica, as relações tornam-se muito mais simples. Este conceito era reconhecido pelos oficiais afegãos.</p>
<b>Ent4</b>	<p>No início o General procura conhecer nos, saber o que fizemos, onde estávamos e faz perguntas do âmbito da doutrina e da tática. Tenta descobrir se temos conhecimento e se pode confiar em nós. Aliás, faz perguntas as quais já sabe a resposta, apenas para testar a nossa experiência, a fim de saber se pode confiar nos nossos conselhos.</p> <p>Os afegãos conseguem distinguir se estamos a fingir ou contrariados mas, reconheceram o nosso esforço. Nós empregamos mentores em áreas que não dominamos, o que contudo é detetado por eles, o que de alguma forma não conta para o produto operacional da Divisão.</p> <p>O conhecimento da cultura. Considero que foi fundamental o treino em equipa, orientado para cada área da mentoria na missão. O próprio General compreendendo a nossa mais-valia, incentivava os restantes elementos de EM a aprender mais connosco</p>
<b>Ent5</b>	<p>Em termos culturais falamos de pessoas muito orgulhosas e que não solicitam nada até terem confiança na outra parte.</p> <p>Por outro lado, têm a humildade de aceitar as propostas que lhe são feitas e de as valorizar. Assim, as primeiras solicitações foram um teste à vontade de colaboração.</p>
<b>Ent6</b>	<p>Nos primeiros contatos, com uma cultura distinta, os afegãos tendem a testar quem têm à frente. Há dois patamares que testam, embora não declaradamente, a coragem moral e a coragem física dos mentores. Os primeiros pedidos eram de inopinadamente o acompanhar às FOB mais perigosas.</p> <p>O facto de conhecimento profundo da divisão surpreendeu o próprio mentorado, nomeadamente saber pormenores do futuro da Divisão (possibilidade de ocupar a região de Surobi). Nota que o Comandante tinha formação em italiano e isso facilitou a comunicação entre ambos, o que foi vantajoso, visto que estive 3 anos em Itália e quando precisávamos de falar sobre assuntos</p>

	críticos, dispensava o intérprete. Um oficial com uma percepção fora do normal. A perspectiva com que eu fui e levei até ao limite, foi não comprar mentoria, isto é, nunca lhes oferecer nada, nunca lhes dar a solução. Aplicando o paradigma “não lhes dar o peixe, ensinar-lhes a pescar” Uma das vertentes que fez a diferença foi a presença de um Oficial Engenheiro, diferente da constituição das missões anteriores, o que foi uma mais-valia tremenda, existindo uma conversa de igual para igual (ao nível de construção e manutenção).
<b>Ent10</b>	Quando vão outros países empenhar forças nestas posições elevadas, tentam alterar a situação no TO em seu favor, contudo Portugal não está a condicionar o futuro do país. Não pretendemos condicionar o caminho afegão, o que é uma postura totalmente diferente das restantes forças. Através da mentoria conseguimos alcançar patamares de confiança, visto que reconheceram em nós que não estamos para alterar o futuro deles.
<b>Ent11</b>	Os oficiais afegãos testam os nossos oficiais para saber se podem confiar neles. É nesse conhecer bem a cultura que nos rodeia para ganhar a confiança destes.
<b>Ent12</b>	O CEMGFA fixou esta OMLT e definiu que o comandante tinha de ser qualificado, experiente e com conhecimento OTAN. Outra é que os mentores mantêm a desempenhar os mesmos cargos de estado-maior na função anterior.
<b>Ent13</b>	Tiveram oportunidade de receber formação por parte de técnicos dos quadros das forças armadas. As pessoas que integram as OMLT têm de ter uma abertura de espírito (mental) para as realidades e dinâmicas que surgem todos os dias, ajustar continuamente a formação e treino à realidade que as operações nos colocam e permitir identificar outras áreas do conhecimento militar (fora da componente cinética/combate) que exigem qualificações e conhecimento muito específicos.
<b>Ent14</b>	Principalmente ao nível do oficial das informações, a mentoria funciona muita na confiança pessoal, as contrapartes tinham acesso a informação que tinham dificuldade em passa-la para a ISAF, porque eram uma informação dada em conceito pessoal. Se os afegãos sabiam que essa informação estava a ser passada poderia causar uma rotura nessa confiança. Os próprios afegãos testam os seus mentores para saber se são pessoas de confiança, de acordo com os valores deles. Esta mudança para melhor, foi visível ao longo do tempo, também um pouco por causa da renovação das gerações de oficiais afegãos. Os oficiais ligados à guerra dos <i>Mujahideen</i> iam saindo e os mais novos tinham uma abertura totalmente diferente. Estas novas gerações, já falam num futuro, em pátria e nação.

Tabela nº 10 - Quadro resumo da questão 4 da amostra B

<b>Quadro resumo Q4 da amostra B</b>	
<b>Ent7</b>	Os mentores são um bom incremento no nosso trabalho, nós trocamos as habilidades e o sistema e método da OTAN. A sua experiência no país deles é muito efetiva aqui, para além de que eles trocam as ideias e dão avisos adequados à nossa cultura, para melhorar as nossas missões. Estão a ficar familiarizados com o nosso trabalho, ambiente, sistema e personalidade dos mentorados.
<b>Ent8</b>	Trabalhamos agora como uma equipa e num ambiente amigável. Na primeira equipa no início houve alguns problemas principalmente devido a alguns mal entendidos. Só tínhamos contacto basicamente uma hora por semana e os interpretes não eram tão experientes e nem sempre traduziam os assuntos de forma clara e isso levava a alguns mal entendidos por não passarem a informação corretamente. Durante três meses o <i>Staff</i> da Divisão não se empenhava muito e aquela equipa exigia muito mais do que as nossas possibilidades. Considerando também que os níveis de conhecimento do Staff na altura eram muito reduzidos; Todas elas trabalharam respeitando as agendas e as recomendações da Divisão, não tentando impor nada e respondendo adequadamente às solicitações que a Divisão foi fazendo; Todas as equipas foram bastante uteis, trabalhando como uma equipa e seguindo as intenções do Comandante. Nunca se opuseram aos objetivos definidos pelo Cmdt da Divisão, ajudando sempre que lhes era solicitado e seguindo as necessidades da Divisão.
<b>Ent9</b>	Respeitando a nossa agenda conseguem trabalhar como equipa competente e aplicar o sistema OTAN na Divisão. Gostamos muito dos portugueses, são de confiança. Há 3 anos que trabalhamos com os Portugueses, e agora sentimos que grande parte dos Portugueses são nossos amigos.

## I.4. Respostas da questão nº 5

Tabela nº 11 - Quadro resumo da questão 5 da amostra A

Quadro resumo Q5 da amostra A	
<b>Ent1</b>	<p>Sim.</p> <p>Formei a equipa tendo como base o meu pessoal no EM, a partir do convite pessoal a todos os elementos presentes neste. Nós estávamos onde eles estavam, participámos em várias operações, acompanhávamos as forças da KCD.</p> <p>No primeiro contato ele disse: “vais ser o meu mentor mas o que tens para me dar?” Requisitava-me se lhe podia fornecer algo “fora do meu alcance”, no entanto saliento que é uma questão errada que os afegãos tinham do mentor. Eu não estou aqui para lhe dar peixe, estou para o ajudar a pescar. Não tanto numa perspectiva de dar mas numa de ensinar.</p> <p>O facto de conhecer a experiência afegã torna-se fundamental para qualquer militar dos quadros, ser empenhado numa missão no Afeganistão. É uma experiência única que forma e prepara para a sua carreira.</p>
<b>Ent2</b>	<p>Ninguém foi nomeado, toda a equipa foi constituída com pessoal que se voluntariou e se disponibilizou para a missão. Estabeleci os seguintes critérios: - a maior diversidade de experiências, entendi que devia ter pessoal com origem de várias especialidades. Porque é na diversidade que está a riqueza, principalmente nas várias experiências; -com experiência na CTM, porque esta missão se aproxima muito da CTM, num ambiente diferente mas muito semelhante na prática; - com experiência da OTAN, que tivesse trabalhado no âmbito da OTAN, porque temos de conhecer bem a OTAN (como funciona, os mecanismos e como se trabalha neste ambiente) para conquistar o nosso espaço no TO; - ter domínio da língua inglesa; Aprecemos-nos que os afegãos estavam à espera de muito apoio logístico por parte dos portugueses, em vez de ações de aconselhamento e mentoria. Tinham expectativas em receber meios por parte dos portugueses. Obviamente para além disto julgo que não seria possível se não houvesse um grande empenhamento e trabalho da nossa parte. Principalmente a entrega que o nosso pessoal faz à missão, quando estamos fora queremos fazer bem o nosso trabalho e que somos um aliado fiável para a OTAN, a forma como nós nos assumimos (marcámos posição) e crescemos na estrutura da ISAF foi fundamental para este reconhecimento.</p> <p>Fizemos questão de quando existiam visitas da OTAN, de comandantes, dos EUA, referir que foi o nosso país que contribuiu para a construção do TOC.</p> <p>Nós, eramos uma força que estava sempre presente. Acompanhámos sempre as operações, íamos sempre para as operações, o que demonstrou a nossa entrega e o espírito de missão.</p> <p>Também refiro que existe um aspeto muito importante, a maneira de ser do Português, nós somos muito exigentes com nós próprios, e fomos muito competentes nesta missão no exterior. Não temos que nos envergonhar da nossa vantagem de termos a universalidade e o compactuar com outros povos que mais ninguém tem. Ninguém consegue aproximar-se de um cidadão afegão como nós conseguimos, e temos uma vontade genuína de ajudar.</p> <p>O saber aproximar-nos das pessoas, gerar uma relação de confiança que é fundamental para a mentoria, conseguida sem prendas e sem bens materiais. Através da nossa forma de ser, que facilitou em conquistar a confiança das pessoas. Conseguimos tratar estas pessoas de uma forma descomplexada e como iguais, o que foi uma vantagem para a mentoria em relação aos outros agentes presentes no TO.</p>
<b>Ent3</b>	<p>Convidei alguns elementos do meu estado-maior do Regimento. Equipa constituída através da minha escolha pessoal, adequar o selecionado/escolhido ao cargo que ia ocupar.</p> <p>No início houve algumas dificuldades nas relações, mas conseguimos resolver a situação graças ao demonstrar do nosso espírito de entrega à missão.</p> <p>Um militar Português tem características próprias e nós temos um grande espírito de missão, mesmo nas situações mais difíceis. Para mim, a relação ente culturas tão distintas, tão diferenciadas, que ajustar a maneira de ser português a eles e tentar ajudar à maneira portuguesa, é um processo de alguma complexidade.</p>
<b>Ent4</b>	<p>Escolhi pessoas que conhecia e que tinha confiança. A grande maioria pertencia ao meu Estado-Maior. Também escolhi pessoas com experiência no TO do Afeganistão.</p> <p>Para mim o mais importante é a postura natural dos portugueses, de se relacionar bem com as pessoas. As pessoas rapidamente conseguiram-se assumir e engrenar com os mentorados e com o pessoal que está à volta. Mesmo com dificuldades de comunicação, eles conseguem perceber se estamos a ser sinceros. É a entrega total dos portugueses e sem ressentimentos.</p>

	<p>Também reconhecem o facto de os portugueses não terem problemas para onde as forças afegãs vão. Para onde o general fosse, mesmo zonas perigosas, nós íamos sempre, enquanto outras nações não faziam o mesmo.</p>
<b>Ent5</b>	<p>Tendo em consideração que os militares que integravam a OMLT-D já se conheciam, pertenciam todos à Componente Operacional e à mesma Brigada, atuavam de acordo com as mesmas táticas e que todos tinham experiência em FND. O principal motivo é que o que os afegãos valorizam: presença no terreno durante as operações, não hesitar nos momentos críticos com conselhos fundamentados, lealdade e tratamento como iguais.</p> <p>A prontidão e a coragem de tomar decisões difíceis fazem a diferença. Durante o aprontamento e durante a missão fomos superiores. Quando havia ataques em Kabul estávamos no terreno com os camaradas afegãos. As outras componentes ficavam em casa justificando-se com o estado de segurança e a ameaça.</p>
<b>Ent6</b>	<p>Sim.</p> <p>Para a constituição da OMLT os critérios que estabeleci foram: a competência e a confiança nos elementos convidados. Para o desempenho da missão considero que todo o pessoal cumpriu os padrões necessários para a missão, a todos os níveis (físicos, médicos e psicológico), em todas as fases do Aprontamento. E, todos nós começamos a trabalhar nas nossas áreas a mentorar desde o início do aprontamento. Por fim, o reconhecimento ao TO, feito por mim antes da missão também foi fundamental, que permitiu que tivesse uma perceção clara do TO para interiorizar toda a realidade deste.</p> <p>A facilidade de ligação e coordenação com estruturas de comando paralelas é fruto da nossa forma de estar, devido ao apercebimento que o nosso trabalho era isento sem agendas paralelas, conseguíamos o apoio junto de outras entidades. Esta forma de estar caracterizava-se pela procura das pessoas para saber o que elas nos podiam dar. Portugal não tinha uma agenda própria, estava a trabalhar para a melhoria das condições do ANA através de um contributo imparcial. Não transmitíamos uma perspectiva de domínio ou superioridade, nós tratámos por iguais as contrapartes e não havia nada encoberto. Falamos com eles olhos nos olhos, num patamar de igualdade, passamos a nossa experiência numa perspectiva de que eles assumem a nossa experiência se bem entenderem, não lhes impomos nada.</p>
<b>Ent10</b>	<p>Não nos podemos afirmar em domínios que temos uma concorrência enorme, nomeadamente no emprego de forças cinéticas. Portanto, envolvemo-nos onde somos melhores, de forma a potenciar as capacidades e especificidades únicas que o Exército Português tem. Não faz sentido um país como o nosso ter uma força de combate no TO, visto que temos um grande conhecimento profissional. Portanto, temos conhecimento em fazer brífingues/apresentações, grande poder de diálogo nas forças da OTAN e um carácter de exclusividade único. Empenhar QRF, tem uma visibilidade muito relativa e exige uma resposta administrativa-logística mais pesada.</p> <p>O facto de dispormos de um exército profissional, com uma grande formação de quadros, do profissionalismo dos seus membros, da exigência própria, da facilidade na comunicação (principalmente no inglês) e pelo número de restrições de empenhamento, conferiram uma viragem na visibilidade das forças portuguesas. É de referir que no Afeganistão Portugal tem uma estratégia de parceiro e não temos interesses nenhum na nossa agenda.</p>
<b>Ent11</b>	<p>Existe uma forma de estar diferente que distingue os militares portugueses em ambiente OTAN. Estes relacionam-se cordialmente com os outros povos. A forma como entendem as necessidades dos afegãos difere dos restantes. Para além disto, o fato de estarem a desempenhar um papel proveniente do cargo anterior facilitou o processo de mentoria.</p>
<b>Ent12</b>	<p>Constatar o facto que as gerações dos graduados do Exército, têm uma grande possibilidade de aplicar os conhecimentos e competências militares aprendidas nos teatros de operações anteriores (África, Timor, Bósnia, etc.).</p> <p>As ações CIMIC feitas pelos portugueses na melhoria do EM da divisão, principalmente no TOC, foram fundamentais para o papel da mentoria. Temos grande empenhamento ao nível dos quadros. No entanto, a nível de eficácia pode descer se não for mantida as capacidades da formação (qualidade dos quadros). O executivo tem de ter experiência de comando e EM.</p>

<b>Ent13</b>	Certamente as necessidades dos novos conflitos fazem com que a formação dos quadros das nossas Força Armada tenha que se ajustar a essa nova realidade e a esse Teatro de Operações. No Afeganistão, nos últimos 10 anos aprendemos que não há só componentes civis, nem só componentes militares, há a componente de interação que faz parte do <i>Comprehensive Approach</i> . É para isso que sem desprimor, dos conceitos básicos e convencionais, também temos de ter outros saberes. E o conjunto destes saberes novos é que nos permite estar apetrechados para os conflitos do futuro.
<b>Ent14</b>	A mentoria é o <i>core-business</i> daquilo que lá estamos a fazer. Com empenhamento dos portugueses na mentoria, adaptação da nossa cultura à cultura dos afegãos, o que foi de facto proveitosa para a OTAN e os afegãos gostaram das forças portuguesas. Principalmente na aproximação portuguesa que foi feita à mentoria, diferente da aproximação de outros países mais ortodoxa. Nós estamos lá para servir e não para impor a nossa cultura ou forma de estar.

Tabela nº 12 - Quadro resumo da questão 5 da amostra B

<b>Quadro resumo Q5 da amostra A</b>	
<b>Ent7</b>	O respeito pela cultura é ultrapassado pelas forças portuguesas, sendo que não temos nenhum problema nesta área. Respeitam muito a nossa cultura. Têm um relacionamento único que respeita as nossas intenções e se insiram bem na Divisão.
<b>Ent8</b>	Os principais atributos que poderia atribuir às equipas portuguesas poderiam ser o Respeito, Confiança, Amizade e o Espírito de União que as caracteriza; Os Mentores necessitam algum tempo para entender a forma de pensar e trabalhar dos Afegãos, só depois conseguem tirar algum rendimento e potenciar a capacidade de cada elemento que se está a mentorar.
<b>Ent9</b>	Honestidade, e a capacidade de trazerem o valor da cultura deles, e a possibilidade de apreciar essa cultura, dando-a a conhecer aos militares afegãos. Desde do início que os Portugueses começaram a trabalhar connosco, apesar de possuímos culturas e religiões diferentes, apesar destas diferenças, criámos uma boa relação entre nós de amizade, uma relação de amizade entre Portugueses e Afegãos.

## I.5. Respostas da questão nº 6

Tabela nº 13 - Quadro resumo da questão 6 da amostra A

<b>Quadro resumo Q6 da amostra A</b>	
<b>Ent1</b>	Não. Não tem nada haver uma coisa com a outra. Pode ter, quando muito, influência nas MAT, porque nas cooperações os elementos não acompanham as operações, os mentores acompanham. Uma operação militar em curso no âmbito cinético difere totalmente de uma Cooperação-Técnico Militar. São dois conceitos diferentes.
<b>Ent2</b>	Sim. Havia fatores que contribuíram para a missão, principalmente a presença de elementos com experiência em CTM. Não partimos do zero quando fomos para a mentoria. Portugal com esta escolaridade tem muito potencial para dar. Aliás, Portugal com esta escolaridade tem muito potencial para dar neste tipo de missão.
<b>Ent3</b>	Não tenho experiência nesse âmbito (tive um elemento na minha OMLT). No entanto, julgo que são duas situações completamente diferente, o primordial nesta é a experiência dentro da área de mentoria (fundamentalmente prática) e sobretudo a experiência de comando.
<b>Ent4</b>	Sim. Concordo que influenciou, porque havia pessoal com experiência em CTM que não conhecia bem o Afeganistão e rapidamente fez a ponte entre o papel do mentor. Claro com alguma

	diferenças, mas levou que o pessoal se adaptasse mais rapidamente a esse papel.
<b>Ent5</b>	Sim. Sim, porque na sua essência o trabalho é idêntico. No entanto, o nosso sistema de lições aprendidas não funciona e o ambiente operacional é completamente diferente.
<b>Ent6</b>	Não. Se copiar o modelo de CTM quiçá poderão começar com o pé esquerdo visto que as culturas são totalmente diferentes. Deve ter uma aproximação diferente.
<b>Ent10</b>	Sim. Visto que existem pontos de parença no exercício de mentoria com a CTM. O CTM serviu de rampa de lançamento importante para as OMLT. É importante relacionar experiências e colocar pessoas nas mesmas funções mas noutras situações. O CTM serviu de bases do raciocínio da mentoria, para ser utilizadas em domínio diferentes. Ambas as situações tem uma dependência no EM.
<b>Ent11</b>	Sim. A experiência é sempre positiva mas, não pode ser determinante, visto que os contra-partes em que se trabalham são especialmente diferentes e um ambiente operacional diferente. Poderá existir algumas sinergias, mas não de uma forma marcante. Pois, como não há lições aprendidas uma coisa não pode ter reflexo na outra.
<b>Ent12</b>	Sim. A missão de OMLT tem muito a ver com a CTM, principalmente no âmbito de assistência militar, portanto, “ensinar o outro a saber fazer”. O ensinar o outro a ser melhor é a continuação das mesmas funções noutros países.
<b>Ent13</b>	Sim. Se em termos de perceção o trabalho na CTM (incluindo uma grande panóplia de coisas), as áreas de assessoria militar, teoricamente assemelharam-se com as áreas no Afeganistão, tendo uma maior ênfase ao nível operacional. Neste sentido as pessoas que tiveram experiência nos países de CTM encontraram algumas semelhanças numa lógica administrativa e de EM mas claro com algumas diferenças (ambiente operacional, finalidade e ameaça). Neste sentido poderá ter alguma semelhança.
<b>Ent14</b>	Sim. Aliás a próprias OMLT portuguesas são muito influenciadas pela CTM, inclusivamente eu vi comandantes a dizer que aquilo não era mais que a CTM. No entanto, pode influenciar mas as situações são distintas. Tive oportunidade de observar as outras OMLT, principalmente abaixo de kandaks, nestas existiam combate real e na situação portuguesa, era da parte da assessoria de estado-maior com teoricamente menor risco. Os oficiais portugueses que iam com essa “bagagem” de CTM, conseguindo se adaptar à nova situação, tiraram vários proveitos.

## I.6. Respostas da questão nº 7

Tabela nº 14 - Quadro resumo da questão 7 da amostra A

<b>Quadro resumo Q7 da amostra A</b>	
<b>Ent1</b>	Positivo. A primeira preocupação foi reestruturar o Estado-Maior para que tivesse alguma capacidade de planeamento nas operações da Divisão. Um exemplo que demonstrava não existir planeamento: havia uma operação, marcava-se a operação e esta ia sendo diluída no tempo porque a Divisão não tinha feito o planeamento. O que nós aconselhamos foi que quando marcamos uma operação não se especifica uma data, mas sim num período de tempo, porque a data se for marcada tinha problemas da perda de surpresa sobre a própria operação. Depois havia necessidade de fazer planeamento: tipo de viaturas, armamento, munições, distribuição de percutores das armas. No apoio logístico, este era feita a pedido, e abastecido pelos norte-americanos, mas não havia a contabilização do que existia e do que era consumido. Portanto, criámos estas regras sobre o controlo efetivo ao nível do oficial de logística.

<b>Ent2</b>	<p>Positivo.</p> <p>Na nossa missão houve o contributo de meio e materiais para o Centro de Operações Tático da Divisão, por parte do EMGFA. Propusemos três projetos a Portugal, o TOC, sala de línguas/informática e sala de auditório. Relativamente ao TOC, foi muito importante, visto que eles passaram a apoiar-se muito nele, aqui faziam as reuniões e coordenavam as operações.</p> <p>Explicámos o uso dos meios militares e também, para trabalharem com uma carta de situação. No fundo, tentámos na prática explicar os métodos de estado-maior que eles não estavam habituados a fazer. Em todo o processo de mentoria notou-se uma evolução progressiva, nomeadamente nos procedimentos de estado-maior, na coordenação entre internas e externa ao estado-maior, nas reuniões de coordenação da Divisão.</p>
<b>Ent3</b>	<p>Positivo.</p> <p>A questão da organização do Estado-Maior, divisão das áreas por cada responsabilidade, a parte do planeamento das operações.</p>
<b>Ent4</b>	<p>Positivo.</p> <p>No entanto, a divisão só precisa de algum acompanhamento em termos de estado-maior noutras áreas para além da operacional.</p> <p>Constatar que os procedimentos de Estado-maior evoluíram muito rapidamente, desde um pensamento quase de <i>guerrilheiro</i>, para uma forma de planear muito parecida com as nossas.</p>
<b>Ent5</b>	<p>Positivo.</p> <p>Esteve igualmente em aspetos de pormenor de formação de informações militares, computadores e métodos de instrução, ministrados no Comando da Divisão e no controlo das FOB localizadas no perímetro exterior de Kabul.</p>
<b>Ent6</b>	<p>Muitas vezes do pessoal mentorado por nós era requisitado pelo MoD e pelo Ministry of Interior (MoI) para trabalhar com estes, tendo atingindo um patamar mais elevado. A formação no planeamento de operações era expressa no plano adicional de formação (não sendo aplicado a todos).</p> <p>Nesta missão estamos para ajudar e aconselhar os afegãos na melhor forma de resolver os seus problemas, não nos envolvemos nas operações dos afegãos, apenas apoiamos e aconselhamos no seu planeamento.</p>
<b>Ent10</b>	<p>Se especificarmos ao nível da capital Kabul, torna-se fundamental a OMLT-D. Os resultados foram benéficos ao nível de uso de métodos de EM, introdução de disciplina necessária para coordenar as operações e com a construção do TOC facilitou todo o processo de planeamento.</p>
<b>Ent11</b>	<p>Positivo.</p> <p>Ao nível da reestruturação do EM por áreas, disciplina na utilização correta do planeamento, implementação e utilização do PDM e apoiaram-se no TOC para o planeamento das operações.</p>
<b>Ent12</b>	<p>As OMLT-D estão a melhorar o empenho operacional da Divisão, principalmente ao nível da competência no processo de tomada de decisão.</p> <p>A partir da formação do ANA vamos ensinar a conduzir operações militares. Tem mais condições de sucesso a força com planeamento (processo de apoio à decisão) eficaz. Para haver ordem, disciplina, Estado-maior e Comando é preciso que alguém os ensine.</p>
<b>Ent13</b>	<p>As OMLT só fazem uma das componentes, que é o apoio ao levantamento da estrutura das forças armadas afegãs nos seus vários domínios. Tendo impacto na coordenação das operações das subunidades e pela forma de emissão de planos de operações.</p>
<b>Ent14</b>	<p>No início existia uma certa iliteracia no seio das forças do ANA, logo as operações eram maioritariamente conduzidas pelas forças da OTAN. Nomeadamente, na dificuldade no planeamento.</p> <p>As OMLT participavam indiretamente ao nível da campanha da ISAF, pois recebiam ordens para as forças do ANA executaram certas operações de contrassubversão.</p> <p>Com as OMLT, depois de se ganhar a tal confiança, passou a ser uma melhoria sistemática, com a adoção de uma doutrina mais proactiva e de uma maior disciplina da cadeia hierárquica e de procedimentos de comando.</p>

Tabela nº 15 - Quadro resumo da questão 7 da amostra B

Quadro resumo Q7 da amostra B	
<b>Ent7</b>	Positivo. Com o melhoramento do TOC foi possível planejar para as operações. O apoio prestado na implementação do Plano de Segurança foi muito positivo. Por fim o apoio prestado nas medidas para coordenar com as subunidades as operações.
<b>Ent8</b>	Positivo. A Divisão vai-se tornando mais eficiente todos os dias com a presença dos Mentores principalmente por causa da sistematização de procedimentos, metodologia de trabalho, os cursos e o treino que se vai desenvolvendo a todos os níveis.
<b>Ent9</b>	Positivo. E também no apoio no planeamento e execução de exercícios STX e outros que foram realizados, e nos quais os mentores nos prestaram um prestimoso apoio.

### I.7. Respostas da questão nº 8

Tabela nº 16 - Quadro resumo da questão 8 da amostra A

Quadro resumo Q8 da amostra A	
<b>Ent1</b>	Positivo. A outra teve a ver com a questão do apoio logístico. A capacidade que a própria Divisão tem de garantir autonomamente a segurança da província de Kabul e produzir a sua própria segurança. Facto que só consegui com a nossa presença. <i>Comprehensive Approach</i> , porque nada disto não se faz só com capacidade militar (militares, civis, governo, PN). Tem que haver uma aproximação dos objetivos que nós queremos alcançar que seja transversal a todas as entidades no TO e tudo isto tem que ter Unidade de Comando. Se não existir unidade de comando tudo isto não funciona, não vale a pena estarmos a falar de <i>Comprehensive Approach</i> como panaceia para todos os problemas, se não existir uma linha orientadora definida por uma cabeça, que define o sentido de trabalho.
<b>Ent2</b>	Positivo. Nota que são os afegãos que dão a cara. Nós temos que ajudar os afegãos a fazer estas ações, a ajuda tinha que ser percebida pela população afegã, para o benefício da Divisão.
<b>Ent3</b>	Positivo. Implementou vários planos ao nível tático que garantiram que, a partir daquela altura, a zona de Kabul fosse uma área muito mais segura. Foi um trabalho muito importante para o desenvolvimento e empenho operacional daquela Unidade. Mais especificamente no âmbito das Operações (introdução da áreas dos ramos, elaboração das NEP) e do Chefe de Estado-Maior (conceito e processo), e na área da logística (na melhoria, reconstrução e construção de algumas infraestruturas de proteção da força). Foi decisivo para o grande salto qualitativo da Divisão, fruto também de um trabalho anterior. As comunicações ainda eram feitas por telemóvel e ao longo da minha missão, implementámos o processo de comunicações seguras (por meio rádio).
<b>Ent4</b>	Positivo. A divisão quando comecei a missão era constituída por uma brigada, no final existiam duas Brigada e já tinha uma unidade que dava autonomia no apoio logístico. Em termos de FOB, foi nessa altura que começaram a estar prontas e acompanhei a construção de outras. Em termos de operacionalidade o EM da Divisão já estava pronto, no entanto as duas brigadas estavam parcialmente prontas, enquanto a segunda estava melhor que a primeira. A passagem da responsabilidade da segurança para os afegãos tem a ver com o esforço dos mentores e de equipar as unidades, para que estas estejam prontas. Assim, deixam de ser unidades da coligação e passam a ser unidades exclusivamente afegãs a fazer a segurança de Kabul, estando a divisão pronta, em termos de EM e em termos operacionais das unidades. É de referir que em termos de transmissões os elementos de EM da Divisão estavam muito à vontade, o que facilitou a coordenação com as subunidades.

<b>Ent5</b>	<p>Positivo.</p> <p>A nossa contribuição esteve no apoio dado ao Comando da KCD, informando-o das intenções da ISAF e aconselhando-os a intervir em determinados momentos para assegurarem o cumprimento da missão que lhes está atribuída.</p>
<b>Ent6</b>	<p>Positivo.</p> <p>Funcionámos como fator multiplicador ao nível superior, para que depois nos níveis inferiores, conseguissem elevar os patamares do nível de prontidão.</p> <p>A KCD conduziu a operação contrariamente a anos anteriores, quando tinha sido responsável a polícia. Neste caso a KCD e o NDS conduziram a operação de segurança e não houve incidentes relevantes, podemos considerar na perfeição. Este demonstra um sinal da perceção do MoD ou o presidente, tinham noção da prontidão que estava a Divisão, fruto muito também do nosso trabalho.</p> <p>As várias missões da OMLT-D tiveram como fim conduzir no sentido de elevar os padrões da KCD ao nível de operacionalidade, dos meios humanos, dos meios materiais, do treino operacional, da utilização dos meios e da ação inspetiva.</p>
<b>Ent10</b>	<p>Positivo.</p> <p>São importantes na construção do ANA e no seu empenhamento operacional, visto que servem de potenciadores de força desta unidade. Com a mentoria a Divisão melhorou ao nível de EM e desenvolveu-se taticamente no terreno. Do decorrer das várias missões, a Divisão tornou-se capaz de resolver a situação de segurança de Kabul, recorrendo cada vez menos ao apoio internacional, fazendo frente à ameaça.</p>
<b>Ent11</b>	<p>Positivo.</p> <p>Fundamentalmente no ato da mentoria, ao nível operacional (não abaixo de Corpo de Exército), melhorou aos afegãos o modo e as táticas, técnicas e procedimentos para combater a subversão. Com a OMLT houve uma coordenação entre os vários intervenientes de Kabul leia-se policia, forças internacionais, empresas civis, etc.</p>
<b>Ent12</b>	<p>Positivo.</p> <p>A mentoria confere capacidade aos afegãos, com vista a estes serem competentes no desempenho operacional, ou seja do seu cargo respetivo. A KCD faz contrassubversão, a OMLT ajuda de forma indireta fazer face à subversão. Revela-se importante na medida em que a KCD levar a cabo estas operações com sucesso. Fazendo ponte com África, pretendemos conquistar corações, tal como a OTAN em <i>conquer hearts and minds</i>.</p> <p>Portugal participa na campanha de contrassubversão da ISAF através do ensinamento da forma de emprego das forças afegãs e através da coordenação com os vários atores fazendo a <i>utility of force</i>. Portanto, a OMLT-D influenciou eficazmente, através da introdução da atuação da coordenação do EM, ajudando a atingir os resultados definidos pelos objetivos operacionais.</p>
<b>Ent13</b>	<p>Positivo.</p> <p>Para além do processo de recrutamento, existe a necessidade de manter um processo que garanta às estruturas operacionais um perfeito funcionamento e rentável.</p> <p>No programa de treino e formação das forças armadas afegãs, uma das coisas que as OMLT trabalham é no ambiente operacional em que se inserem. Se as OMLT-D têm que aconselhar as lideranças dos altos escalões ao nível da contrassubversão, o enquadramento operacional é neste sentido e todas as ações de mentoria são em prol destas ações. Da mesma forma em que sincronizavam os esforços para fazer face à subversão.</p> <p>Certamente houve um benefício para o melhoramento das capacidades operacionais dos militares mentorados, que doutra forma seria muito mais difícil.</p>
<b>Ent14</b>	<p>Positivo.</p> <p>Foi importante, porque eu tive a oportunidade de observar as unidades afegãs antes e depois das OMLT. A diferença é abismal, porque as unidades afegãs no início seguiam uma doutrina baseada na soviética, as suas relações de comando e a coordenação com as outras forças não eram bem definidas e isso tinha influência direta no seu empenho operacional.</p>

Tabela nº 17 - Quadro resumo da questão 8 da amostra B

Quadro resumo Q8 da amostra B	
<b>Ent7</b>	Positivo. Houve melhoria no pessoal do EM, sabendo o que cada pessoa tem de fazer. A OMLT ajudou na coordenação interna e externa com as reuniões semanais. A Div todos os dias melhora e consegue melhorar a segurança em Kabul todos os dias.
<b>Ent8</b>	Positivo. Conseguiram-se bons resultados ao nível operacional trabalhando sempre com muito profissionalismo. A Divisão trabalha como um todo e houve disciplina dos vários agentes externos à Div.
<b>Ent9</b>	Positivo. Ajudaram-nos a melhorar e otimizar o nosso trabalho e atividades em todos os <i>Branchs</i> . Conseguimos ser mais autossuficientes e reduzir a ameaça em Kabul. Houve um salto qualitativo no EM da Div.

## I.8. Respostas das questões extra guião

Tabela nº 18 - Quadro de respostas das Questões Extra Guião

Questões Extra Guião	
<b>QEG “Contra subversão e COIN?”</b>	<b>Major General Martin Branco:</b> É a mesma coisa. Isso é um problema que existe em Portugal, os manuais de 60 era a única referência que existia, no entanto julgo que não faz sentido desenvolver uma doutrina nesse sentido. No entanto, neste caso, a doutrina portuguesa é bastante feliz e esclarece uma questão, que é a crucial, o problema da manobra socioeconómica/psicoeconómica, em que nós fazemos com que o apoio às populações seja visto numa lógica conjugada com as operações psicológicas. Enquanto a COIN muito influenciada pela norte-americana, falam muito em reconstrução e desenvolvimentos, enquanto existe uma guerra que não há este paradigma. Só poderá ser feito isto numa situação tática não hostil. No entanto, a nossa forma de comportamento está muito condicionada ao nível tático por enquadramentos ao nível operacional e estratégicos impostos superiormente.
<b>“Que limitação vê nas OMLT-D?”</b>	<b>Major General Qadam Shah:</b> Sobre os mentores portugueses a única coisa que referencio ou que devia ser melhorada é o período da missão. Devia ser aumentada para 9 ou 12 meses, porque assim que eles ficam familiarizados com o seu trabalho, ambiente, sistema e personalidade do mentor, o seu período de missão termina.
<b>“A importância da missão de mentoria no Afeganistão para Portugal?”</b>	<b>Tenente General Amaral Vieira:</b> Sendo em TO muito diferente, no Afeganistão a unidade de comando, a iniciativa, a liberdade de ação (à mercê do ritmo de batalha) são princípios da guerra ditadores do espetro da guerra. Não considero importante a missão de segurança do Aeroporto de Kaya que temos no Afeganistão. A mais importante é a de mentoria, tanto de Divisão como em escalões inferiores, em todas as armas, o que dá a possibilidade de uma melhor formação de quadros de militares portugueses.
<b>“Como foi constituída a KCD?”</b>	<b>Coronel Tirocinado Santos Correia:</b> A Divisão tinha sido recentemente constituída, em maio de 2009, a primeira OMLT apanhou a unidade na sua criação. Era anteriormente uma unidade de honras militares não muito orientada para a segurança. Tudo isto foi um processo de mudança onde no início a unidade que tinha pouca preparação.
<b>“Qual a importância da KCD na transição para o ANA?”</b>	<b>Coronel Tirocinado Santos Correia:</b> No caso desta divisão, está no centro de todo este conceito de transição, sendo capital, tem de ter uma capacidade para reagir e desempenhar a sua missão autonomamente e servirá como exemplo nos restantes Corpos de Exército da estrutura do ANA. No entanto, existe um grande número de unidades (principalmente ao nível inferior) que não são mentoradas e se desconhece o estado delas.

<p><b>“Que resultados existiram para Portugal com o empenhamento de mentores?”</b></p>	<p><b>Coronel Guerreiro da Silva:</b> De referir que os oficiais afegãos fizeram pressão durante a missão para que Portugal contribuísse com mais OMLT para mentorar a subunidades da Divisão. O general comandante da divisão pediu para que os portugueses mentorassem a Brigada, os Batalhões e Companhias.</p>
<p><b>“Que tipo de reconhecimento teve as OMLT na sua missão?”</b></p>	<p><b>Coronel Coelho Rebelo:</b> Para além do reconhecimento pelo International Security Assistance Force Joint Command (IJC) e pelo RC-C da contribuição portuguesa. Também acrescento o reconhecimento do próprio embaixador norte-americano em Portugal Allan J. Katz pela mais-valia da nossa presença no Afeganistão, reconhecendo as nossas características, a nossa aproximação direta e a nossa relação cordial com os afegãos, nomeadamente na capacidade de ministrar boa instrução. E o pedido pelo Ministro da Defesa afegã para Portugal continuar com a mentoria, a expressão da vontade afegã para que Portugal continuasse a trabalhar no TO muito para além do trabalho da aliança (continuar e diversificar), porque entendiam que eramos um valor acrescentado para as ANSF.</p>
<p><b>“Como surgiu as OMLT?”</b></p>	<p><b>Tenente-Coronel João Campos:</b> As OMLT foram criadas no início, pelo ACO em 2004, como um dos fatores fundamentais da estratégia de saída da ISAF do Afeganistão. A intervenção no Afeganistão não pode durar para sempre, com as lições apreendidas no Iraque e também Vietnam, era preciso fazer uma retirada para que na opinião pública não tivesse uma ideia de derrota. Em 2004/2005 começa a ser pensado a retirada no espaço de dez anos, dependendo da capacidade dos afegãos de se defenderem a eles próprios. As OMLT são as predecessoras das ETT, foi pedido aos países da OTAN para que dessem o contributo para constituir as OMLT e para substituir as ETT. Estas eram feitas por oficiais reservistas norte-americanos e tinham algumas nuances. O conceito foi sofrendo uma evolução ao longo do tempo. No início, o nível das OMLT eram exclusivamente até <i>kandak</i>, mas depois as OMLT ficaram espalhadas por todos os níveis, um pouco trabalho do JALLC, que viu que a estrutura das OMLT não encaixava na estrutura do ANA. O grande passo que foi dado nas OMLT.</p>
<p><b>“Que trabalho foi feito ao nível da JALLC?”</b></p>	<p><b>Tenente-Coronel João Campos:</b> As OMLT foram criadas no início, pelo SACEUR em 2004, como um dos fatores fundamentais da estratégia de saída da ISAF do Afeganistão. A intervenção no Afeganistão não pode durar para sempre, com as lições apreendidas no Iraque e também Vietnam, era preciso fazer uma retirada para que na opinião pública não tivesse uma ideia de derrota. Em 2004/2005 começa a ser pensado a retirada no espaço de dez anos, dependendo da capacidade dos afegãos de se defenderem a eles próprios. As OMLT são as predecessoras das ETT, foi pedido aos países da OTAN para que dessem o contributo para constituir as OMLT e para substituir as ETT. Estas eram feitas por oficiais reservistas norte-americanos e tinham algumas nuances. O conceito foi sofrendo uma evolução ao longo do tempo. No início, o nível das OMLT eram exclusivamente até <i>kandak</i>, mas depois as OMLT ficaram espalhadas por todos os níveis, um pouco trabalho do JALLC, que viu que a estrutura das OMLT não encaixava na estrutura do ANA.</p> <p>No JALLC fui responsável por um estudo para melhorar a performance das OMLT. Atuei em todo o Afeganistão, como <i>data coletor</i>, em 7 zonas diferentes, integrado com vários tipos de OMLT e ETT, a fim de observar as tarefas e funções executadas por cada elemento e se o treino estava adequado para isso. Através da realização de entrevistas, e da observação de operações e revisões após ação.</p> <p>Foi levantada a necessidade de preparar as OMLT para as missões que iam desempenhar. Ao nível de <i>kandak</i> e inferior, um treino orientado para a tática. Ao nível superior a <i>kandak</i>, um treino focado em <i>train the trainees</i> (formação de formadores).</p>

## Apêndice J – Dados dos resultados do trabalho de campo

Tabela nº 19 - Resultados da questão nº 1

<b>Q1: Considera que as ações de mentoria realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da KCD 111? Como?</b>			
Questão nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Afirmativa</b>	11	3	100
<b>Negativa</b>	0	0	0

Tabela nº 20 - Resultados da questão nº 2

<b>Q2: Considera que as ações de ligação realizadas pelas OMLT-D foram importantes para o desenvolvimento da KCD 111? Como?</b>			
Questão nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Afirmativa</b>	11	3	100
<b>Negativa</b>	0	0	0

Tabela nº 21 - Resultados da questão nº 3

<b>Q3: Considera que ganhar confiança mútua e confiança é determinantes para a ação das OMLT-D?</b>			
Questão nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Afirmativa</b>	11	3	100
<b>Negativa</b>	0	0	0

Tabela nº 22 - Resultado da questão nº 5

<b>Q5: A influência personalizada dos mentores portugueses foi importante para eficácia da ação das OMLT-D? Em que medida?</b>			
Pergunta nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Afirmativa</b>	11	3	100
<b>Negativa</b>	0	0	0

Tabela nº 23 - Resultado da questão nº 7

<b>Q7: Qual o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do planeamento de operações?</b>			
Pergunta nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Positivo</b>	11	3	100
<b>Negativo</b>	0	0	0

Tabela nº 24 - Resultado da questão nº 8

<b>Q8: Qual o impacto da OMLT-D na KCD 111, ao nível do emprego operacional?</b>			
Pergunta nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Positivo</b>	11	3	100
<b>Negativo</b>	0	0	0

Tabela nº 25 - Resultado da questão nº 9

<b>Q9: Para a estratégia de transição da ISAF, considera importante o apoio ao desenvolvimento da KCD111 pelas OMLT-D?</b>			
Pergunta nº1	Amostra A	Amostra B	%
<b>Concordância</b>			
<b>Afirmativa</b>	11	3	100
<b>Negativa</b>	0	0	0

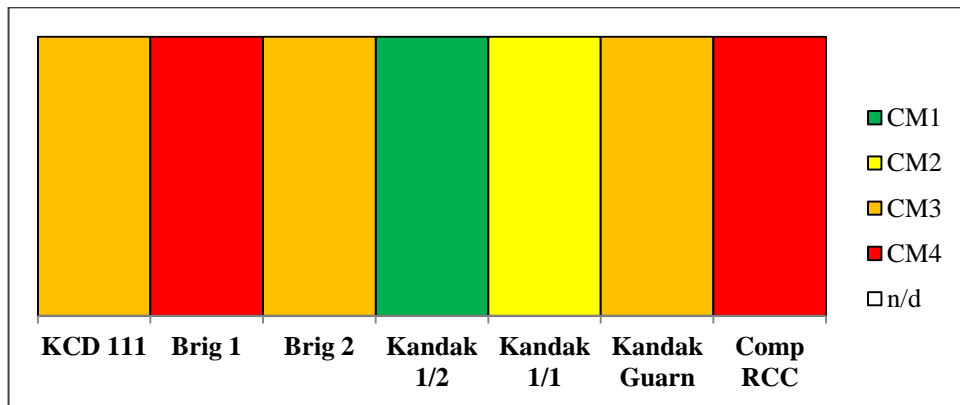


Figura nº 21 - Dados de *Rating Definition Level* em Março 2009 (Radin, 2011)

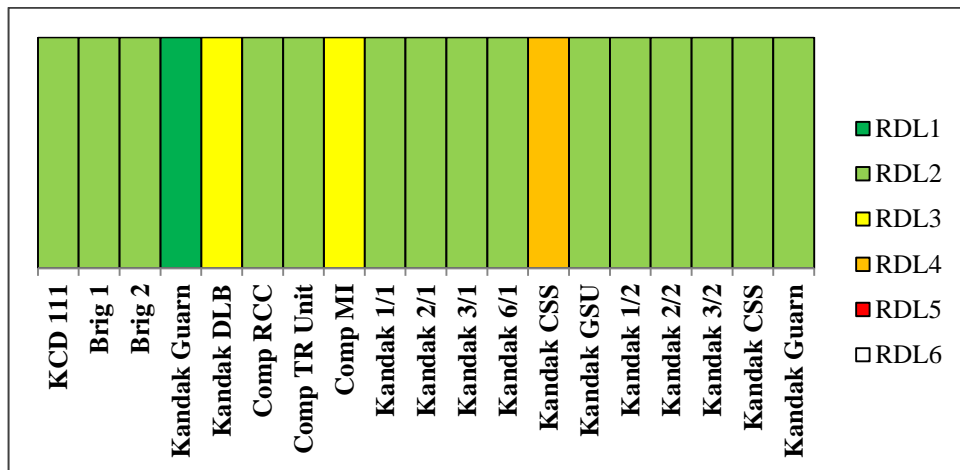


Figura nº 22 - Dados de *Rating Definition Level* em maio de 2012 (Regional Command Capital, 2012)

## Anexo A – Método hipotético-dedutivo de Popper

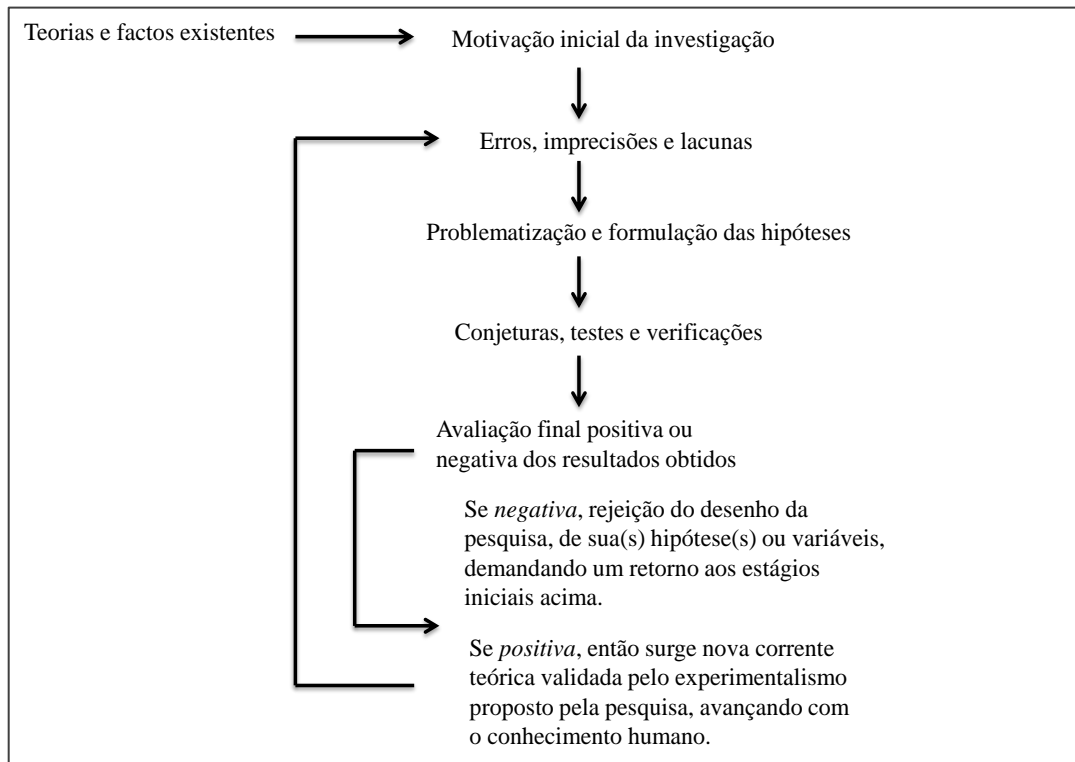


Figura nº 23 - Adaptação do método hipotético-dedutivo de Popper, adaptado de Cepik (2008, p. 276)

## Anexo B – Temas de campanha

Tabela nº 26 - Temas de campanha, de Exército Português (2012, p. 2 - 4)

TEMAS DE CAMPANHA	OPERAÇÕES MILITARES
Empenhamento Militar em Tempo de Paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eventos e exercícios de treino multinacionais</li> <li>-Assistência militar</li> <li>-Intercâmbio de treino conjunto e combinado</li> <li>-Operações de Recuperação</li> <li>-Controlo de armamento</li> <li>-Atividades antidroga</li> </ul>
Intervenção Limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Operações de evacuação de não combatentes</li> <li>-Golpes-de-mão</li> <li>-Demonstrações de força</li> <li>- Assistência humanitária</li> <li>-Gestão de consequências</li> <li>-Imposição de sanções</li> <li>- Eliminação de armas de destruição massiva</li> </ul>
Operações de Apoio à Paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manutenção da paz</li> <li>-Consolidação da paz</li> <li>-Restabelecimento da paz</li> <li>-Imposição da paz</li> <li>-Prevenção de conflitos</li> </ul>
Guerra Irregular	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Defesa interna de países terceiros</li> <li>-Apoio à subversão</li> <li>-Contra subversão</li> <li>-Combate ao terrorismo</li> <li>-Guerra não convencional</li> </ul>
<p>Nota: Neste quadro não são apresentados exemplos de operações de combate de grande envergadura (a que na terminologia anglo-saxónica são denominadas de <i>major operations</i>) por estas envolverem, por norma, uma combinação de operações ofensivas, defensivas, [de estabilização e de apoio civil], operações especiais e de operações aéreas, terrestres e navais.</p>	

## Anexo C – Tarefas das OMLT

- Treinar, ensinar e orientar em todas as áreas funcionais da Divisão, para o contínuo desenvolvimento das suas capacidades incluindo procedimentos de EM, processo de decisão militar e tarefas de comando e controlo para operações ao nível Batalhão e superior;
- Assessorar a KCD 111 nas atividades de organização funcional do dia-a-dia;
- Assessorar o ANA no desenvolvimento de planos de treino e na compreensão da doutrina;
- Assessorar as unidades na execução do treino coletivo ao nível Companhia e superior;
- Servir como elo de ligação e de Comando e Controlo entre a ISAF e o ANA e, quando solicitado, para outros elementos do ANSF;
- Agir como mentor e assessorar o ANA em todas as operações no âmbito da missão da ISAF;
- Em operações, providenciar os meios necessários para pedir apoio da ISAF tal como mobilidade aérea e terrestre e facilitadores do combate tais como, *Close Air Support (CAS)* ou apoio de fogos indirecto, no âmbito do mandato da missão da ISAF;
- Operar os sistemas de comunicação e informação OTAN durante a condução de operações;
- Dar assistência no cálculo dos requisitos logísticos do ANA;
- Exercer a coordenação com as Equipas de Apoio Logístico dos EUA de acordo com as necessidades. Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA, 2012) e de *CONOPS* (2009, p. 9)

## Anexo D – Organigrama da KCD 111

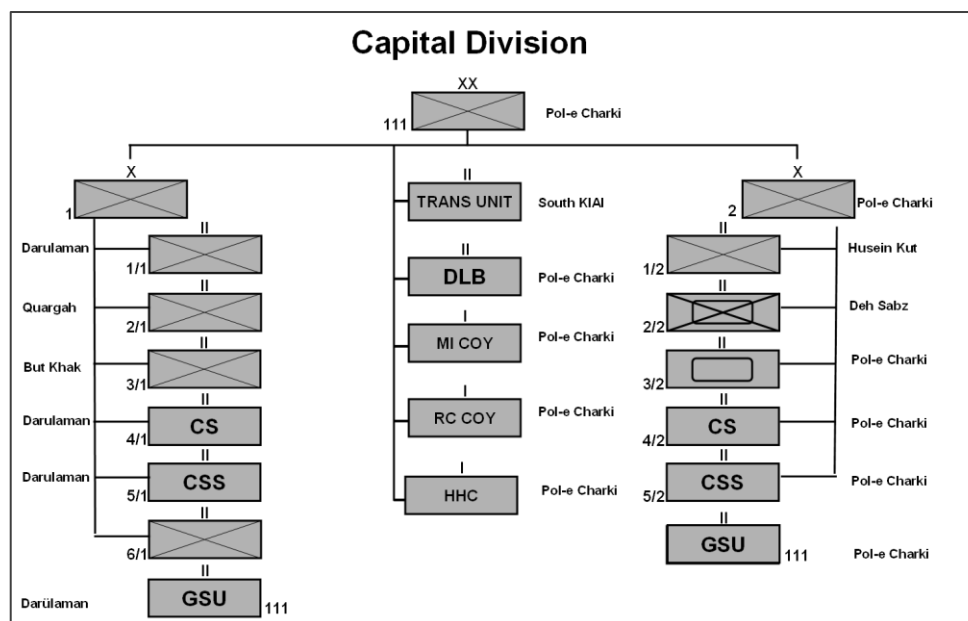


Figura nº 24 - Organigrama da KCD 111 (The Combined Team, 2012)

### 111th Capital Division

- Division Logistics Battalion
- Division Route Clearance Company
- Combined Fire Fighting Team (ANA, ANP, NDS, ISAF)
- Military Police Company
- Military Intelligence General Support Company

### 1st Brigade

- 1st Infantry Kandak
- 2nd Infantry Kandak
- 3rd Infantry Kandak
- 4th Combat Support Kandak
- 5th Combat Service Support Kandak
- 6th Infantry Kandak

### 2nd Brigade (-)

- 1st Infantry Kandak
  - 2nd Mechanized Kandak
  - 3rd Armored Kandak
  - 4th Combat Support Kandak (detached to 3rd Brigade of ANA 201st Corps in Kapisa province)
  - 5th Combat Service Support Kandak
- (The Combined Team, 2012)

## Anexo E – Indicadores de transição

### E.1. *Capabilities milestones*

A seguintes capacidades a atingir (CM) são os critérios estabelecidos, no *CONOPS* (2009, p. G-1-2), onde o desenvolvimento do ANA foi medido, desde a unidade menos capaz até à mais capaz:

Tabela nº 27 - *Capabilities Milestones*, de *CONOPS* (2009)

<b>CM1</b>	Full Operational Capability	Battalion is fully capable of planning, executing and sustaining operations No OMLT and ETT operational support Some external support may be required Manning and equipping are above 85 percent
<b>CM2</b>	Partial Operational Capability	Battalion is capable of planning and executing operations OMLT and ETT support and guidance Capable of sustaining operations Manning and equipping are between 70 and 85 percent
<b>CM3</b>	Initial Operational Capability	Somehow capable of conduction operations at company level OMLT and ETT support and guidance Capable individual-specialist skills Manning and equipping are between 50 and 70 percent
<b>CM4</b>	Training Level	Unit formed Significant OMLT and ETT support Not capable of conducting operational missions Manning and equipping are below 50 percent

## E.2. Rating definition level

Tabela nº 28 - RDL, de North Atlantic Treaty Organization Training Mission - Afghanistan (NTM-A, 2011)

<b>RDL1</b>	Independent	The unit is able to plan and execute its missions and maintain command and control of subordinate elements, calling on and controlling a QRF and, medevac assets when required. When necessary the unit can call for and integrate joint effects from coalition forces and is capable of exploiting intelligence and operating within a wider intelligence system. Unit personnel and equipment levels are at 75% of the authorized strength (Present for Duty) and are sufficient for the unit to undertake its assigned tasks. The unit can operate, account for and maintain its equipment and meet its basic logistic needs with no assistance from Coalition Forces. The unit is able to coordinate its operations with other ANSF units and headquarters.
<b>RDL2</b>	Effective with advisor	Effective planning, synchronizing, directing, and reporting of operations and status. Coordinating and communicating with higher, lower, adjacent, and combined/joint units. Maintains effective readiness reports. Leaders, staff, and unit adhere to the ANSF Code of Conduct, and are loyal to GIRoA. All unit enablers are present and effective in this unit, and are providing most of the support to the ANSF unit. Coalition Forces provide only limited, occasional guidance to the staff. Coalition Forces may provide enablers that are missing from HIGHER or LOWER ANSF levels. Coalition Forces augment support only on occasion. Equipment and personnel levels >75%. OCC P and R are always integrated, and links are usually effective.
<b>RDL3</b>	Effective with Partners	Requires routine mentoring for planning, synchronizing, directing, and reporting of operations and status; coordinating and communicating with higher, lower, adjacent, and combined/joint units; and maintaining effective readiness reports. Leaders, staff, and most of the unit adhere

		to the ANSF Code of Conduct, and are loyal to GIRoA. Most unit enablers are present and effective. Those enablers present are providing most of the support to the ANSF unit. Coalition Forces may provide enablers that are missing from this level, and augment enabler support at this level. Equipment and personnel levels >65%. OCC are always integrated, and links are sometimes effective.
<b>RDL4</b>	Developing with Partners	Requires partner unit presence and assistance for planning, synchronizing, directing, and reporting of operations and status; coordinating and communicating with higher, lower, adjacent, and combined/joint units; and maintaining effective readiness reports. Leaders and most of the staff usually adhere to the ANSF Code of Conduct, and are loyal to GIRoA. Some unit enablers are present and effective at this level of unit. Those present provide some of the support to the ANSF unit. Coalition Forces provide the missing enablers and most of the support at this level. Equipment and personnel levels <65%. OCC are usually integrated.
<b>RDL5</b>	Established	This unit is at the Beginning of organization. It is barely capable of planning, synchronizing, directing, or reporting operations and status, even with the presence and assistance of a partner unit. It is barely able to coordinate and communicate with higher, lower, adjacent, and combined/joint units. It has barely effective or missing personnel, logistics, training, or readiness reports. Leadership and staff may not adhere to the ANSF Code of Conduct, or may not be loyal to GIRoA. Most of this units' unit enablers are not present or are barely effective. Those enablers present provide little or no support to the ANSF unit. Coalition Forces provide for the missing enablers and most of the support at this level. Equipment and personnel levels <50%. OCC are sometimes integrated .
<b>RDL6</b>	Not Assessed	Areas where insufficient data available for complete assessment.

## Índice remissivo de assuntos

### A

Afeganistão, 1, 8-9, Ap-6-Ap-7  
Apoio ao desenvolvimento, 17, 49-51

### C

Confiança mútua e confiança, 30, 34, 48  
Contrassubversão, 11, 21, 36, 40, 51-52  
Cooperação Técnico-Militar, 17, 32, Ap-9  
*Counterinsurgency*, 10-11

### E

Embedded Training Team, 13-14, 20, 54  
Emprego operacional, 18, 39, 40, 49

### F

Formação e treino, 18, 36-37, 48

### I

Influência personalizada portuguesa, 16, 31,  
34, 52  
*Insurgency* 10, 11  
International Security Assistance Force, 2, 6-  
8, 44-45

### L

Ligação, 16, 29, 33

### M

Mentoria, 1, 15, 28-29, 33, 51-53

### O

Operação de apoio à paz, 11, 12  
*Operational Mentor and Liaison Team*, 2, 14,  
34, 54, Ap-8, Ax-3  
de Divisão, 2, 15-17, 30-33, 35-36, 39-42,  
47-52, Ap-8-Ap-9  
Organização do Tratado do Atlântico Norte,  
1, 2, 6-7

### P

Planeamento de operações, 18, 37-38, 49  
Política Externa de Defesa Nacional, 1, 7, 52

### R

Relações internacionais, 1, 4, 23, 52

### S

Segurança regional, 22, 43, 51-52  
Subversão, 9, 10, 39

### T

Transição  
estratégia de, 2, 18-19, 44-46, 50, Ax-5-  
Ax-7