



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
CURSO DE INFANTARIA
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

OPERAÇÕES DE RESPOSTA A CRISES DAS FORÇAS NACIONAIS
DESTACADAS NO KOSOVO – ESTUDO DA ESTRUTURA
NECESSÁRIA PARA A RECOLHA E O TRATAMENTO DA
INFORMAÇÃO NUMA ÓPTICA PROSPECTIVA

Autor: Aspirante Aluno de Infantaria Tiago Manuel Gomes de Sousa

Orientador: Professor Doutor José Rodrigues dos Santos

Co-orientador: Major de Infantaria João António Henriques

Amadora, Agosto de 2008



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
CURSO DE INFANTARIA
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

OPERAÇÕES DE RESPOSTA A CRISES DAS FORÇAS NACIONAIS
DESTACADAS NO KOSOVO – ESTUDO DA ESTRUTURA
NECESSÁRIA PARA A RECOLHA E O TRATAMENTO DA
INFORMAÇÃO NUMA ÓPTICA PROSPECTIVA

Autor: Aspirante Aluno de Infantaria Tiago Manuel Gomes de Sousa

Orientador: Professor Doutor José Rodrigues dos Santos

Co-orientador: Major de Infantaria João António Henriques

Amadora, Agosto de 2008

DEDICATÓRIA

A Deus que nunca me abandonou
Aos meus pais e irmãos pelo apoio
Aos amigos que estarão sempre no meu coração.

AGRADECIMENTOS

A elaboração e publicação deste trabalho de investigação, só foram possíveis, através do auxílio, esclarecimentos e empenhamento de várias entidades para quem manifesto publicamente o meu sincero agradecimento.

Ao orientador da investigação, Professor Doutor José Rodrigues dos Santos, e co-orientador Major João António Henriques, agradeço as orientações, recomendações, disponibilidade, revisão do trabalho, o apoio e a amizade, que dispensaram ao longo da elaboração do trabalho.

Ao Comando da Instrução e Doutrina do Exército, local onde efectuei a elaboração do trabalho, pela forma empenhada, participada e a disponibilidade demonstrada desde o início. Também ao CmdOp, na pessoa do Capitão Magrinho pela consulta disponibilizada dos relatórios de fim de missão e ao JALLC, na pessoa do TCor Costa Campos, pela disponibilidade e empenho sempre demonstrado na realização do capítulo I.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade, interesse e partilha de conhecimentos, sempre tão sábios.

Ao meu curso de Infantaria, pelo prazer de ter privado da vossa companhia, espírito de corpo e de sã camaradagem, especialmente neste último ano de curso, o meu eterno obrigado.

Por fim, mas não menos importante as palavras e a oração de incentivo sempre motivadoras, dos meus pais e irmãos. Não esquecendo a minha companheira, pela sua amizade, disponibilidade, preocupação e imprescindível apoio prestado durante a elaboração e correcção do trabalho.

A todos, o meu muito obrigado.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
ÍNDICE DE APÊNDICES	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xi
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ESTADO DA ARTE	4
1.1. Caracterização dos Três Sistemas	5
1.1.1. JOINT ANALYSIS AND LESSONS LEARNED CENTRE	5
1.1.2. RETOUR D’EXPÉRIENCE DANS L’ARMÉE DE TERRE	8
1.1.3. ARMY LESSONS LEARNED PROGRAM.....	13
1.2. Análise Comparativa	18
1.3. Síntese Conclusiva	20
CAPITULO II - REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1. Caracterização do Teatro de Operações do Kosovo.....	22
2.1.1. Um Breve Apontamento Geopolítico	24
2.1.2. Enquadramento Legislativo da Participação das Forças Nacionais Destacadas no Teatro de Operações.....	25
2.2. Portugal no Teatro de Operações no Kosovo	26
2.2.1. A Intervenção de Portugal	26
2.3. Síntese Conclusiva.....	27
CAPITULO III - METODOLOGIA.....	29
3.1. Introdução.....	29
3.2. Definição do problema	29
3.3. Hipóteses	30
3.4. Método	31
3.5. Amostra.....	31
3.6. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	31
3.7. Limitações.....	32
3.8. Análise de dados	32
CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33

4.1	Introdução	33
4.2	Apresentação dos dados da pesquisa documental	33
4.3	Apresentação dos dados das entrevistas.....	35
4.4	Exploração dos problemas técnicos e táticos para a implementação das funcionalidades do sistema.....	36
	CONCLUSÕES	38
	BIBLIOGRAFIA	41
	GLOSSÁRIO.....	44
	ANEXOS.....	45
	APÊNDICES	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Produção de uma LA, modelo OTAN.	6
Figura 2 - Organograma da DREX do CDEF do Exército Francês.	9
Figura 3 - Processo de LA - Exército Francês.....	11
Figura 4 - Processo de Lições Aprendidas ALLP, deliberado.	15
Figura 5 - Processo de Lições Aprendidas ALLP, rápido.	16

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Funções dos sistemas JALLC, RETEX e ALLP.....	19
Quadro 2 - Enquadramento legislativo das FND no Kosovo.	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Exemplo de LA do CmdLog.	44
Anexo B – Análise versus Avaliação.	45
Anexo C – Domínios de Aplicação, Funções Operacionais e Domínios de Análise.	46
Anexo D – Critérios orientadores da decisão.	47

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Critérios das LA no LLDB.	58
Apêndice 2 – Intervenção portuguesa no Kosovo – até à actualidade.	59
Apêndice 3 – Entrevista Cor Tir Cav Antunes Calçada.	60
Apêndice 4 – Entrevista Cor Inf Maia Pereira.	62
Apêndice 5 – Entrevista Cor Cav Geda.	64
Apêndice 6 – Entrevista TCor Inf Costa Campos.	65
Apêndice 7 – Entrevista Major Cav Pinto Noruegas.	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAR	Revisão após Acção
AB	<i>Action Body</i>
ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
ALLP	<i>Army Lessons Learned Program</i>
AO	Objectivos de Análise
AP	Plano de Análise
AR	Requisitos de Análise
BAI	Brigada Aerotransportada Independente
BI	Brigada Independente
BISC	<i>Bi-Directive Strategic Commander</i>
BLI	Brigada Ligeira de Intervenção
BM	Brigada Mecanizada
BMI	Brigada Mecanizada Independente
BRR	Brigada de Reacção Rápida
CAC	Centro de Armas Combinadas
CALL	<i>Centre of Army Lessons Learned</i>
Cav	Cavalaria
CDEF	<i>Centre de Doctrine d'Emploi des Forces</i>
CFAT	<i>Commandement de la Force d'Action Terrestre</i>
CFLT	<i>Commandement de la Force Logistique Terrestre</i>
CID	Comando de Instrução e Doutrina
CIMIC	<i>Civil-Military Co-operation</i>
CJCSI	<i>Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction</i>
CLA	Centro de Lições Aprendidas
CmdLog	Comando da Logística
CmdOp	Comando Operacional
CoFAT	<i>Commandement de la Formation de l'Armée de Terre</i>
Cor	Coronel
CRO	Operações de Resposta a Crises
CSNU	Conselho de Segurança das Nações Unidas
DD	Direcção de Doutrina
DIMil	Divisão de Informações Militares
DOTMLPF	Doutrina Organização Treino Material Educação para Liderança Pessoal e

	Instalação
DREX	<i>Division Recherche et Retour d'Expérience</i>
EMA	<i>Etat-Major des Armées</i>
EMAT	<i>Etat-Major de L'Armée de Terre</i>
EM	Estado-Maior
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EPB	<i>Exercise Policy Board</i>
EPI	Escola Prática de Infantaria
EUA	Estado Unidos da América
etc	(et cetera) - e outros (para coisas)
FA	Forças Armadas
FMS	Fundação Mário Soares
FND	Forças Nacionais Destacadas
Inf	Infantaria
JALLC	<i>Joint Analysis And Lessons Learned Centre</i>
JLLP	<i>Joint Lessons Learned Program</i>
JWC	<i>Joint Warfare</i>
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
LA	Lições Aprendidas
LI	Lição Identificada
LLDB	<i>Lessons Learned Data Base</i>
Maj	Major
MDN	Ministro da Defesa Nacional
MTA	<i>Military Technical Agreement</i>
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OAP	Operações de Apoio à Paz
OCAD	Órgãos Centrais Administração e Direcção
OI	Organizações Internacionais
OIL	Observações Conhecimentos e Lições
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Plano de Acção
PC	Posto de Comando
PDK	Partido Democrático do Kosovo
PelMort	Pelotão de Morteiros

QG	Quartel General
RA	Acção Correctiva
ROE	Rules Of Engagement
RETEX	<i>Processus du Retour d'Expérience Dans l'Armée de Terre</i>
S1	Oficial de Pessoal
S2	Oficial de Informações
S3	Oficial de Operações
SIEDM	Sistema de Informações Estratégicas de Defesa Militar
SIS	Sistema de Informações e Segurança
SLA	Sistema de Lições Aprendidas
TCor	Tenente-Coronel
Tir	Tirocinado
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TRADOC	<i>Training and Doctrine Command</i>
TTP	Táticas Técnicas e Procedimentos
UÇK	Exército de Libertação do Kosovo
UE	União Europeia
UEB	Unidade de Escalão Batalhão

RESUMO

O presente trabalho encontra-se subordinado ao tema: “Operações de Resposta a Crises das Forças Nacionais Destacadas no Kosovo – Estudo da estrutura necessária para a recolha e o tratamento da informação numa óptica prospectiva.”

Como ponto de partida foram analisados sistemas de lições aprendidas de alguns exércitos e organizações, as considerações dos entrevistados bem como o estudo dos relatórios fins de missão.

Para tal a metodologia utilizada baseou-se na pesquisa bibliográfica e em entrevistas qualitativas. Para se fazer o seu tratamento, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Desta forma, efectuou-se o tratamento dos dados que levaram à elaboração das modalidades de implementação de um sistema de lições aprendidas, eficaz e eficiente, tendo em conta as funções dos sistemas identificados.

Decorrente da investigação que foi efectuada, sugerem-se algumas recomendações que poderão contribuir para a resolução de alguns dos problemas identificados.

Palavras-chave: Sistema de Lições Aprendidas, Lição Aprendida, Análise, Observação, Força Nacional Destacada.

ABSTRACT

The present work focus on the subject: “Crisis Response Operations of national force deployed in Kosovo – Study of the structure required to collect and process information in a future perspective.”

As a starting point lessons learned systems of some armies and organizations, the considerations of the interviewees and the study of end-mission reports were examined.

To this end, the methodology was based on documental research and qualitative interviews. To content analysis technique used to process the results.

In this manner, the data processing was performed that led to the establishment of implementation modalities of the an effective and efficient lessons learned system, taking into account the systems functions identified.

As a consequence of the carried out research some recommendations can be suggested so that they can contribute to solve some of the identified problems.

Key words: Lessons Learned System, Lesson Learned, Analysis, Observation, National Force Deployed.

INTRODUÇÃO

*“... a primeira prioridade é, sem sombra de dúvida, termos militares e Unidades com capacidades para combater e também armazenar casos concretos de Paz que nos apontem elementos práticos de actuação e formas de os difundirmos...”*¹ General Martins Barrento

Nota introdutória

O Trabalho de Investigação Aplicada tem como tema: “Operações de Resposta a Crises das FND no Kosovo – Estudo da estrutura necessária para a recolha e o tratamento da informação numa óptica prospectiva”. O presente trabalho propõe estudar os principais sistemas de lições aprendidas (SLA) e os respectivos problemas práticos que a sua implementação impõe ao Exército Português, ou seja, a estrutura necessária para a recolha e tratamento da informação numa óptica prospectiva.

“No início da década de noventa no século passado, com o final do denominado período da Guerra-fria e mudanças no paradigma de segurança e de defesa que o regularam, Estados, Organizações Internacionais e mesmo Organizações Não Governamentais, aperceberam-se de que nova era iria surgir na conflitologia no globo, onde novas ameaças e riscos para a segurança, a vários níveis e formas, iriam exigir diferentes respostas” (Ferreira,2006: 2).

Neste contexto, os actuais cenários de actuação, podem caracterizar-se pela complexidade resultante das relações internacionais, do tipo de operações militares, da organização e sustentação das forças e da sua forma de actuação.

Portugal adaptou-se neste novo ambiente, tendo vindo a participar nas missões das Organizações Internacionais (OI) de que é membro. A actuação e o empenhamento do nosso Exército nos mais diversos teatros de operações (TO) exteriores ao território nacional (TN), nos últimos quinze anos, abriram horizontes e mentalidades, nomeadamente no âmbito da evolução dos assuntos militares (Leandro, 2001).

As Forças Nacionais Destacadas (FND) são confrontadas com situações multifacetadas, onde realizam as mais diversas tarefas; trabalham e convivem com a realidade de outros exércitos e estão em contacto com novas tecnologias. Perante tal conjuntura têm-se vindo a verificar alterações na formação de recursos humanos, reequipamento militar e nas estruturas organizacionais. Tais medidas levam conseqüentemente a uma alteração no emprego da doutrina das unidades. (Nota nº 546, Pº.06.14.10 de 05NOV07 da Escola Prática de Infantaria - EPI).

Neste âmbito, surge-nos uma área ainda por explorar, verifica-se a ausência de um SLA ao nível do Exército Português, comparativamente à realidade vivida por outros exércitos.

¹ Despacho de Sua Ex.^a Chefe Estado Maior do Exército Martins Barrento, “War Colleges now training Soldiers in Art of Peace”, Agosto 1999.

Assim deparamo-nos com a inexistência de um sistema² que vise efectuar a recolha, tratamento, análise, experimentação e validação, armazenamento, difusão e aplicação de informações e dados referentes às experiências das FND.

É neste contexto que o estudo se desenvolve, estudando três SLA e confrontando-os com a situação específica no TO do Kosovo.

A questão que orientou toda a pesquisa foi: Quais as modalidades de implementação de um SLA, eficaz e eficiente, tendo em conta as funções identificadas?

Partindo desta questão surgiram então as hipóteses a verificar durante a realização deste estudo:

H1: A conduta a utilizar na elaboração de um SLA deverá ser semelhante a exemplos de sucesso nos Exércitos de referência e de acordo com as nossas capacidades e limitações.

H2: Durante as missões das FND elaboram-se relatórios fim de missão, exercícios, entre outros, mas estes poderão não ser suficientes, perante as necessidades inerentes à construção de tão grande projecto. Talvez a elaboração de instrumentos de mais fácil acesso e simples utilização, contribuirão para o desenvolvimento e evolução das operações.

H3: Durante a operação ou mesmo na fase de aprontamento (exercícios) é necessário existir a preocupação e/ou a especialização e qualificação de pessoal que registem/compilem casos que servirão de exemplo para outras missões.

H4: A qualificação de pessoal para o cumprimento das diversas tarefas de um SLA contribuirá para um melhor desenvolvimento do mesmo, bem como fornecerá uma maior credibilidade ao sistema.

H5: A recente transformação da estrutura organizacional do Exército Português, poderá levantar algumas dificuldades no cumprimento dos objectivos traçados por todo o processo de LA.

A finalidade deste estudo é propor as melhores modalidades para a implementação de um SLA, com base nas suas funções, verificando os problemas técnicos e táticos que o seu levantamento pressupõe.

A escolha deste tema leva-nos a acreditar na necessidade de existência de um SLA, a fim de não se repetirem eventuais erros e a continuar acções consideradas como “boas praticas”.

Quanto à metodologia empregue foi realizada uma revisão de literatura, baseada em pesquisa documental dos principais SLA. Paralelamente a esta fase, entrevistas, que são

² O SLA, que também pode ser designado por retorno de experiências, em conformidade do que é utilizado pelo Exército Francês (Le Retour d'expérience), consiste, de uma forma geral, numa ferramenta que permite a recolha, triagem, processamento, validação, difusão e aplicação de medidas, afim de aumentar a eficiência e a eficácia das missões que são atribuídas às entidades do Exército.

também uma mais valia para o estudo, uma vez que estas trazem uma maior fiabilidade e complementaridade à investigação.

Ao longo da elaboração deste trabalho, foram aparecendo algumas limitações que são necessárias serem referidas. O estudo do presente tema é de tal modo vasto que seria impossível mencionar toda a actividade que gira à volta dos quase dez anos de FND no TO do Kosovo, sendo assim impraticável a análise de todas as situações vividas pelos militares, relevantes para a elaboração de doutrina ou para um melhoramento de missões futuras.

A organização deste trabalho pressupõe seis partes: Introdução, Estado de Arte (Capítulo I), Revisão de Literatura (Capítulo II), Metodologia (Capítulo III), Apresentação e discussão dos resultados (Capítulo IV) e por fim as Conclusões, Sugestões e Recomendações .

A introdução refere os objectivos, a importância, a finalidade, a metodologia e as suas limitações.

No primeiro capítulo, verificar-se-á uma análise comparativa de alguns dos SLA existentes bem como a análise das funções de cada um desses mesmos sistemas.

O segundo capítulo trata a utilização de algum material respeitante ao TO Kosovo, com o objectivo de explorar as experiências vividas pelas FND em paralelismo com a utilização das funções necessárias para a criação de um SLA.

Já o terceiro capítulo, diz respeito à metodologia utilizada. Para tal, caracterizou-se a definição do problema, as perguntas de investigação, as hipóteses, o método, a amostra, os instrumentos a utilizar, as limitações bem como a análise de dados.

O quarto capítulo, é referente ao tratamento dos resultados investigados.

Finalmente, serão apresentadas, de uma forma sucinta, as conclusões do presente estudo, apontando uma visão da problemática analisada, bem como as devidas sugestões e recomendações.

CAPÍTULO I – ESTADO DA ARTE

“Um documento sobre lições aprendidas é o resultado de um processo constituído por diferentes etapas, onde participam diversas entidades e que se desenrola a diferentes níveis (...) As lições aprendidas devem ser encaradas como um elemento natural de cada uma das OAP, constituindo uma referência essencial na evolução da doutrina. As lições aprendidas podem traduzir-se, quer em aplicações concretas (...), cuja base são experiências pessoais (...), quer em aplicações doutrinárias...” (Leandro 2001: 2).

Actualmente, as actividades relacionadas com Lições Aprendidas (LA)³, ou retorno de experiências⁴ efectuadas pelo Exército Português são as seguintes:

1. A EPI, por iniciativa própria deu os primeiros passos na implementação de um sistema de LA para a Infantaria, nomeadamente nas Jornadas de Infantaria, entre 29 e 30 de Maio de 2006, cuja temática foi “Um sistema de Lições Aprendidas para a Infantaria com aplicação ao Exército – arquitectura, modelos, ligações e inserção na organização”. Recentemente, esta Escola inseriu na intranet do Exército uma ligação para a sua página de Centro de Lições Aprendidas (CLA).
2. O Comando Operacional (CmdOp) através dos *debriefings* das FND que terminaram a sua missão no TO, onde no final efectua uma transmissão de conhecimentos e de práticas de maior importância e que usualmente denominam de Lições Aprendidas (LA).
3. O Comando da Logística (CmdLog) recentemente criou também um endereço na intranet⁵, onde criou uma base de dados para a divulgação de LA no seu âmbito.

A “Direcção de Doutrina (DD) é a entidade competente para recolher, analisar, integrar e explorar o retorno de experiências” (Diário da República, 1ª série – Nº125 – 2 de Julho de 2007, Capítulo IV, Artigo 36.º, 2-l). Esta direcção aponta que o tratamento das LA deverá ser único para todo o exército, não podendo surgir com indefinições a nível funcional ou ao nível das responsabilidades. A DD tem vindo a estudar o melhor modelo a adoptar pelo Exército Português, com as necessárias fases de recolha, análise, integração e exploração.

Para uma melhor compreensão do que é um Sistema de Lições Aprendidas e com a finalidade de se obterem dados referenciais que permitam determinar as modalidades de implementação de um sistema, apresenta-se o estudo de três modelos de LA: o *Joint Analysis Lessons Learned Centre* (JALLC) da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) ou *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), o *Processus du Retour d’Expérience Dans l’Armée de Terre* (RETEX) do Exército Francês e o utilizado pelos Estados Unidos o *Army Lessons Learned Program* (ALLP).

³ Tradução do inglês *Lessons Learned*. Sugere-se a consulta da definição de LA, em glossário.

⁴ Utilizado pelo Exército Francês - *Le retour d’expérience*

⁵ Acedido em: <http://intranet/c5/c11/estado%20maior/default.aspx>.

Sugere-se em complemento a consulta do anexo A para uma melhor compreensão do processo em análise.

1.1. Caracterização dos Três Sistemas

1.1.1. JOINT ANALYSIS AND LESSONS LEARNED CENTRE⁶

O JALLC é a agência central da OTAN que administra a análise de operações, treinos e exercícios para a recolha das LA. Este recebe as suas missões sob a forma de um programa de trabalho anual da *NATO Exercise Policy Board* (EPB) e um elemento do *Allied Command Transformation* (ACT) na sua maioria fazendo análise aos níveis operacional e estratégico. Ocasionalmente, poderá ser solicitado a conduzir a análise ao nível tático ou mesmo ao nível técnico. (BI-SC DIRECTIVE 80-6, 07)

Este órgão é responsável por estabelecer e manter uma base de dados de LA, *Lessons Learned Data Base* (LLDB)⁷, onde armazena as suas próprias lições que poderão ser histórias de sucesso, a serem repetidas ou erros ocorridos que devem ser corrigidos. No endereço da Internet⁸ é possível a todos os utilizadores (membros da OTAN e dos países pertencentes à Parceria para a Paz - PfP⁹) acederem a LA e contribuírem para o enriquecimento das mesmas, através da partilha de experiências, comentários sobre observações existentes ou submetendo novas observações (Eaton & Redmayne, 2005: 2). A LLDB recebe *inputs* de todos os utilizadores que submetem as suas próprias observações ou podem, por outro lado, tecer comentários acerca de outras, antes destas serem validadas e analisadas e se “construir” a respectiva “Lição Identificada” (LI). Após este primeiro passo de submissão das observações, estas concisas descrições de eventuais problemas são refinadas de forma a serem facilmente compreendidas por todos e analisadas e endereçadas aos comandos apropriados para a necessária coordenação das medidas correctivas a implementar (Eaton & Redmayne, 2005: 3).

Antes de serem inseridas na LLDB, as LA têm de responder a um critério universal¹⁰ que é aplicado a todas as lições, independentemente do ramo. O objectivo final é a qualidade das lições a serem levantadas. O processo torna-se produtivo graças à sua organização, onde cada comando da OTAN garante que as observações, LI e LA quando úteis, são do conhecimento quer vertical, quer horizontal de toda a cadeia de comando e graças a três princípios fundamentais: (DIRECTIVE 80-6, 2007: 1-1)

1. “Cooperação: pretende garantir que os organismos envolvidos no processo de LA desempenhem um papel fulcral e ajudem a alcançar o progresso”.

⁶ Utilizado como referência o *Joint Analysis Handbook 3rd Edition October 2007*, do JALLC.

⁷ Sugere-se a consulta da definição, base de dados, em glossário.

⁸ Acedido em: <http://jallc-lldb.jallc.nato.int/>.

⁹ Países que não pertencem à OTAN, mas estão em sintonia com a organização.

¹⁰ Sugere-se em complemento, a consulta do apêndice 1, Critérios das LA na LLDB, para uma melhor compreensão do processo em análise.

2. “Coordenação: visa que cada organismo crie um plano de forma a direccionar os seus esforços, garantindo desta forma, a execução de prazos e o tratamento oportuno do seu trabalho”.
3. “Comunicação: irá facilitar o processo e garantir que todos os agentes sejam informados da progressão do mesmo, permitindo também iniciar uma avaliação antes da sua alteração formal”¹¹.

O Centro é composto por uma Divisão de Análise, uma Divisão de LA e uma Unidade de Apoio. A Divisão de LA faz a gestão da LLDB, enquanto que a Unidade de Apoio, por intermédio da sua Secção de Tecnologias de Informação, faz a manutenção da LLDB, de todas as redes de trabalho, (*networks*) bem como dos endereços da Internet (*websites*). (Retirado de: <http://www.jallc.nato.int/JALLCorg.asp>)

O processo de LA conduzido pelo JALLC, que se encontra referenciado em BI-SC DIRECTIVE 80-6, 2007: 2-3, define as seguintes etapas: “Acontecimento, Observação e Recolha de Dados, Análise e/ou Avaliação; Sancionamento e nomeação do *Action Body* (AB), Implementação e Monitorização e por último Validação”¹². Estas etapas elaboram um ciclo contínuo que se centra na LLDB.

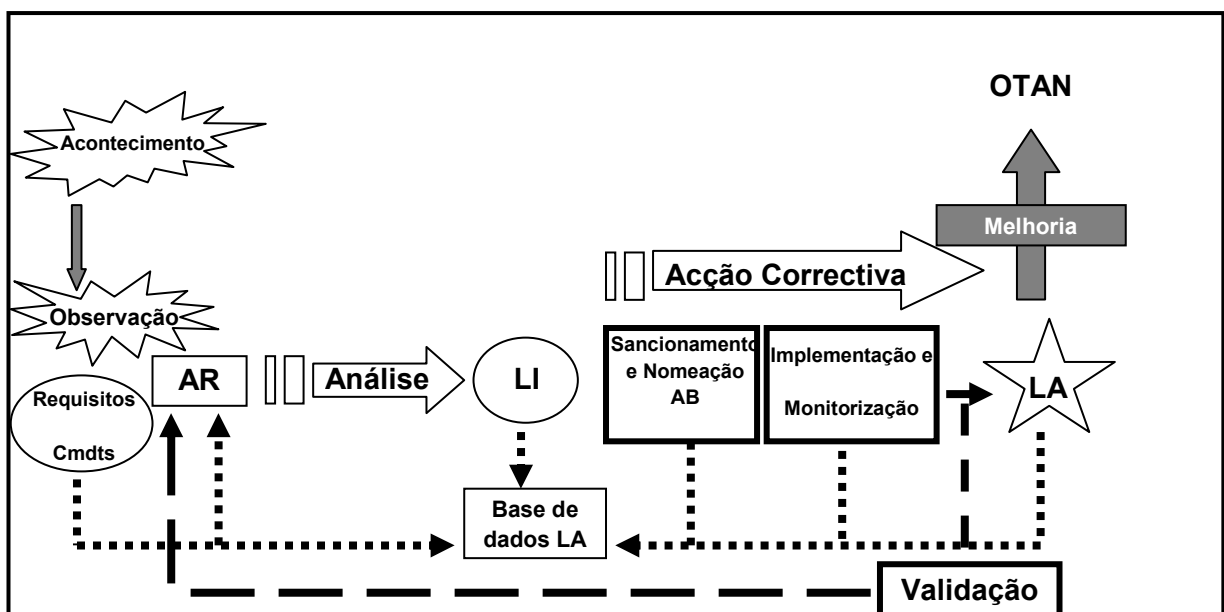


Figura 1 - Ciclo de Produção de uma LA, modelo OTAN.

Fonte: Adaptado de BI-SC DIRECTIVE NUMBER 80-6,2007: 2-3.

No **Acontecimento** estudam-se as ferramentas necessárias para a recolha de dados. Efectua-se a selecção dos requisitos necessários e o respectivo plano de análise, ou seja, se a próxima fase (observação e recolha de dados) consistir em observar uma acção de

¹¹ Tradução livre da responsabilidade do autor.

¹² Tradução livre da responsabilidade do autor.

check-point, os elementos que participarem em tal acção necessitam da preparação adequada, que poderá passar por cursos ou acções de formação (DIRECTIVE 80-6,07: 2-3). Como refere a figura 1, segue-se a **Observação e Recolha de Dados**. É através da observação ou de um pedido do comandante que se inicia o processo de LA. A observação consiste na identificação de um dado acontecimento para aperfeiçoamento e poderá ser feita através de uma recolha activa ou de uma recolha passiva. A recolha activa, por norma, é feita no terreno é mais viável ao observador porque consiste naquilo que ele vê no momento, enquanto que a passiva é feita através de entrevistas, inquéritos, etc (DIRECTIVE 80-6,2007: 2-3).

Análise e/ou Avaliação¹³: após a observação e recolha dos dados necessários, surgem as análises. Estas são feitas por analistas, que segundo o TCor Costa Campos¹⁴, “...o melhor analista é aquele que não percebe do assunto...”; só assim se poderá obter uma maior imparcialidade nos resultados. O mesmo Oficial refere que “...é analista aquele que possuir o curso *staff officer* OTAN (funcionamento geral da OTAN), o curso de analista do JALLC e que consiga utilizar correctamente os instrumento (...) para além dos analistas existem ainda os especialistas (fazem parte das equipas de análise) que auxiliam os analistas em assuntos específicos”. A análise subdivide-se em cinco fases¹⁵ (Eaton & Redmayne, 2007: 3).

1. Esclarecer a necessidade de análise e estabelecer objectivos de análise a partir dos Requisitos de Análise (AR).
2. Desenvolvimento de um Plano de Análise (AP)¹⁶.
3. Durante o evento, recolher dados.
4. Após o evento, análise de dados que inclui as conclusões e respectivas recomendações.
5. Relatório onde é documentada a LI relacionada com os Objectivos de Análise (AO).

Os analistas utilizam várias técnicas e métodos. Contudo, apenas é considerado um bom analista aquele que adquire experiência de análise, desenvolvendo assim a sua proficiência (Eaton & Redmayne, 2007: 7). A equipa de analistas necessitará de indicar a missão que pretende cumprir, mediante a complexidade dos objectivos de análise e das pesquisas a

¹³ Sugere-se em complemento a consulta do Anexo B para uma maior abrangência ao tema. Tabela que identifica as diferenças entre a análise e a avaliação.

¹⁴ TCor Inf Costa Campos, durante a realização do trabalho desempenhava as funções de analista do JALLC. Sugere-se a consulta da entrevista na integra em apêndice 6.

¹⁵ A distinção entre cada fase consiste no tipo de actividade desenvolvida e na janela de tempo a que corresponde a actividade de cada uma. Contudo, as fases não seguem qualquer sequência pois sobrepõem-se e se necessário são repetidas. A transição para a fase seguinte muitas vezes necessita de voltar ao início, antes do produto dessa mesma fase estar completa.

¹⁶ Constituído por objectivos de análise. A elaboração dos objectivos de análise necessitam de uma lista de hipóteses que serão testadas e onde estão as questões que serão respondidas.

utilizar. Poderá ser conduzida por uma só pessoa ou constituída pela seguinte equipa (Eaton & Redmayne, 2007: 14):

1. Director do projecto.
2. Observador/colector de dados.
3. Analista.
4. Especialista.
5. Redactor.

Durante esta fase o farol dos analistas são os AO, assim é necessário que os analistas coloquem constantemente as seguintes questões¹⁷ (Eaton & Redmayne, 2007: 11):

1. O que é que estou a tentar alcançar estudando estes dados?¹⁸
2. Que resposta é necessária?
3. Que hipóteses são necessárias para alcançar estas respostas?

O produto final, como refere a figura 1, é a elaboração da LI, feita com base nas recomendações que advêm das conclusões. Esta LI, nesta fase, ainda não foi terminada.

No **Sancionamento e nomeação do AB**¹⁹, a lição depois de identificada é sujeita a uma aprovação/ negação. O AB elabora um plano de acção para a execução da acção correctiva (RA) com base nas directivas dadas pelo comando. Como apresentado na figura 1, é endossado para a LLDB (DIRECTIVE 80-6,2007: 2-3).

Na **Implementação**, o AB desenvolve o definido no seu Plano de Acção (PA) enquanto que o comando que fez a atribuição da tarefa monitoriza e acompanha (DIRECTIVE 80-6,2007: 2-3).

A **Validação** consiste na soma entre LI e a acção correctiva. Determina se existiu correcção daquilo que foi identificado inicialmente e se o PA foi executado. O fim do processo surge quando uma acção correctiva desperta efeitos numa LI, tornando-a formalmente em LA e inserida na LLDB (DIRECTIVE 80-6,2007: 2-3).

1.1.2. RETOUR D'EXPÉRIENCE DANS L'ARMÉE DE TERRE²⁰

O modelo seguido pelo Exército Francês, a *Division Recherche et retour d'Expérience – DREX*²¹, (colocada sob a autoridade do General do *Centre de Doctrine d'Emploi des Forces*

¹⁷ Constitui uma ferramenta de trabalho para os analistas. Visa mantê-los concentrados nas tarefas que têm de realizar.

¹⁸ Este ponto é fundamental, pois só uma boa organização irá ajudar a análise inicial e preparar as futuras. Caso contrário se os dados estiverem desorganizados não se consegue distinguir o acessório do essencial, perdendo-se qualidade.

¹⁹ Corpo de Acção (*Action Body*): consiste numa organização ou autoridade, que trata a acção correctiva (Remedial Action) imposta pelo comando. É nomeado pelo JWC (Joint Warfare Centre).

²⁰ Utilizado como referência: www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/

– CDEF) coordena para o Exército a função RETEX²². Esta actividade surge a partir da Guerra do Golfo em 1992.

O CDEF está organizado em quatro divisões: a Divisão de Emprego e Organização, a Divisão de Simulação e Pesquisa Operacional, a Divisão de Documentação e a DREX. Dentro deste quadro, a DREX é quem faz a ligação, por um lado aos Grandes Comandos (*Commandement de la Force d'Action Terrestre* - CFAT, *Commandement de la Formation de l'Armée de Terre* – CoFAT e *Commandement de la Force Logistique Terrestre* – CFLT, o equivalente aos nossos Órgãos Centrais de Administração e Direcção – OCAD), Direcções Centrais e o *État-Major de L'Armée de Terre* (EMAT). É de salientar o facto de a DREX ser a entidade responsável pela condução da função RETEX.

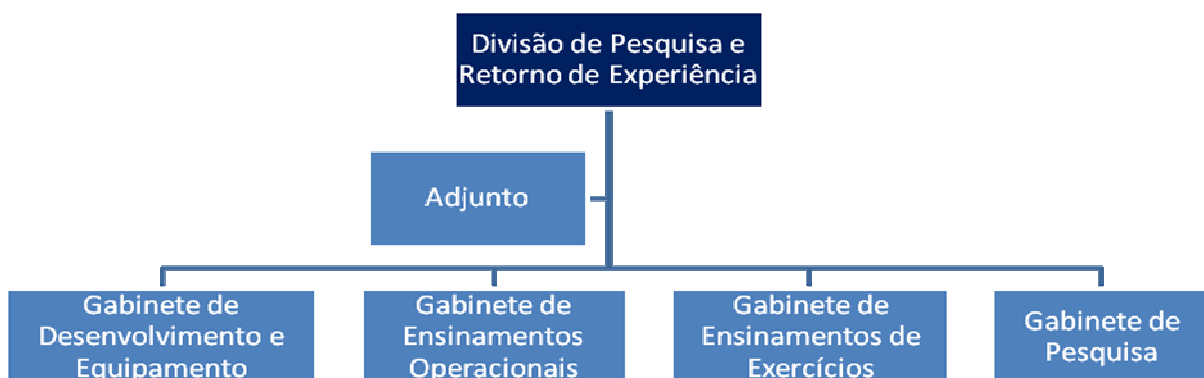


Figura 2 - Organograma da DREX do CDEF do Exército Francês.

Fonte: Adaptado Directiva 376, EMAT, 2003.

Apesar da figura 2 não fazer qualquer referência ao comando da Divisão este existe e é constituído por um Grupo de Comando, uma Secção de Apoio e uma Secção de Documentação. Esta última é responsável pela gestão da base de dados RETEX e de toda a documentação. (<http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/organismes/drex/drex.htm>)

Ao nível dos Gabinetes, nomeadamente o de ensinamentos operacionais, tem como missão analisar operações conduzidas pelo Exército Francês e pelos Exércitos aliados. Organiza colóquios onde reúne diversas entidades a fim de desenvolver LA e recomendações, envia oficiais de ligação para outros SLA, não só para recolher dados para análise, mas também para assegurar LA já validadas. É também da sua responsabilidade a elaboração dos cadernos RETEX (<http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/organismes/drex/drex.htm>)²³.

²¹ Compete estudar situações passadas ou actuais, resultantes da actividade operacional em missões ou exercícios, a fim de processar e publicar lições aprendidas que vão ao encontro das necessidades e lacunas das forças terrestres.

²² O RETEX visa tirar os ensinamentos das actividades operacionais e exercícios, a fim de melhorar a capacidade operacional das Forças e fazer a adaptação da ferramenta da Defesa aos novos cenários de empenhamento.

²³ Forma como são disseminadas as LA. Estes cadernos podem ser obtidos *online* em: http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/cahiers_drex/cahier_retex.htm

O Gabinete de Ensinamentos de Exercícios analisa exercícios nacionais e multinacionais, no que diz respeito não só ao emprego, doutrina e organização das forças, mas também aos seus equipamentos. Os redactores apoiam a sua escrita em relatórios de fim de missão e de avaliação, análise a documentos editados por forças estrangeiras, publicações gerais ou especializadas e testemunhos variados. Estes trabalhos iniciam-se no planeamento e terminam na elaboração do relatório final. Após consolidação e validação, o produto será editado em publicação própria²⁴ e integrado numa base de dados central (<http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/organismes/drex/drex.htm>).

No Gabinete de Desenvolvimento e Equipamento são elaboradas as propostas que serão validadas pelos Comandos Funcionais ou pelo EMAT. Este Gabinete tem como objectivo final coordenar e orientar todo o processo RETEX (Directive 376, 2003: 16).

Compete assim à DREX, no que diz respeito ao retorno de experiências, as seguintes obrigações (Directive 376, 2003: 3):

1. Assegurar o contacto com os órgãos do *État-Major des Armées* (EMA, o equivalente ao Estado-Maior General das Forças Armadas - EMGFA) e de outras Forças estrangeiras que trabalhem neste campo.
2. Participar em toda a actividade operacional, exercícios ou missões, de acordo com a cadeia de comando envolvida e no quadro das Forças projectadas.
3. Organizar, coordenar e conduzir a função "*analyse après action*" dos exercícios e do treino do Posto de Comando (PC) das Forças, em ligação com as próprias forças e os seus órgãos de formação, em proveito da autoridade imediatamente superior ao PC em causa.

É também importante referir que o modelo apresentado anteriormente pode trabalhar em dois circuitos, com base no tempo disponível:

1. Um circuito curto para resolver problemas simples e de fácil resolução e responder a situações inopinadas e crises que estão a decorrer, que carecem de uma resposta imediata, não necessitam de grande consumo de tempo, conforme refere a figura 3. São implementadas medidas de um modo geral evidentes. Estas deverão ser implementadas pelos Comandos Funcionais e dizem respeito, essencialmente, a situações ao nível operacional.
2. Um circuito longo que se inicia com pesquisa e atribui recursos de forma a recolher, tratar, investigar e transformar o conhecimento em doutrina, a fim de encontrar a

²⁴ Esta publicação consiste nos cadernos de pesquisa doutrinal e nos cadernos reflexão doutrinal, publicados pelo Gabinete de Pesquisa. Podem ser obtidos pelo seguinte endereço electrónico: http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/cahiers_drex/les_cahiers_recherche.htm, http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/cahiers_drex/les_cahiers_reflexion.htm respectivamente.

solução de problemas que poderão surgir a longo prazo. A sua decisão é ao nível do Comando do Exército, medidas essas que são impostas pelo CDEF.

Conforme a figura 3, as etapas do circuito curto são as seguintes: “recolha, análise, solução e medidas tomadas”²⁵. Caso a situação em causa seja mais complexa, surge a necessidade de se suceder ao circuito longo, que é mais complexo e obedece a etapas mais organizadas, sendo elas as seguintes: “recolha (relatórios de missão), análise, explicação, estudos aprofundados, solução e por último doutrina, preparação, equipamentos”²⁶. Este circuito, como referido anteriormente visa o estudo de casos futuros. Será sobre este que incidirá o aprofundamento do sistema de retorno de experiências Francês (EMAT, 2003: 7).

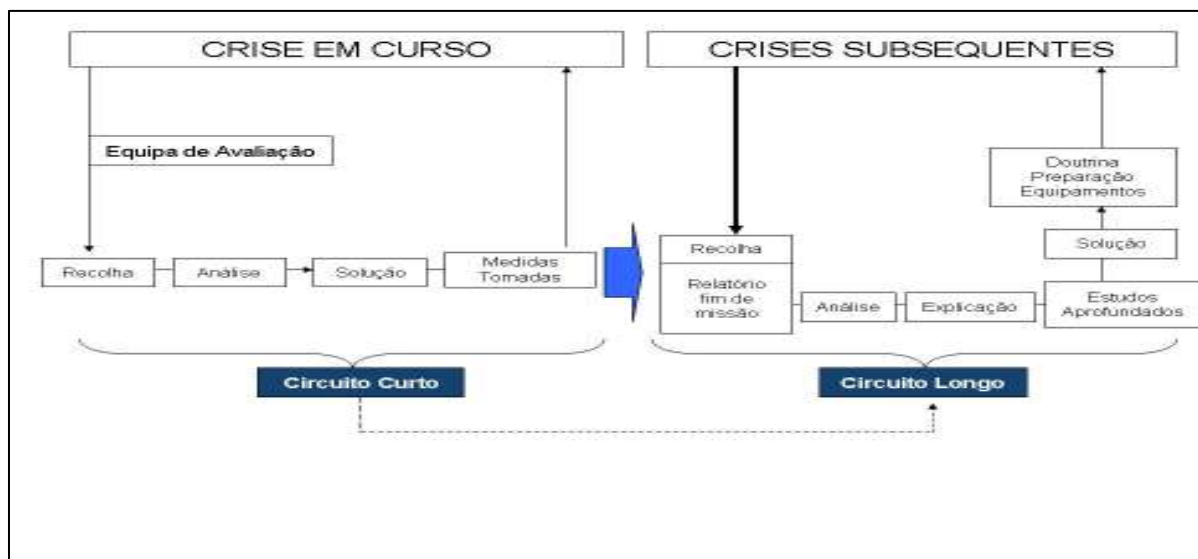


Figura 3 - Processo de LA - Exército Francês.

Fonte: Adaptado Directiva 376, EMAT, 2003.

A **recolha** baseia-se numa profunda pesquisa de todos os materiais necessários para determinada situação. Esta informação poderá ter já sido distorcida, voluntária ou involuntariamente, logo é importante não desconsiderar a omissão de detalhes importantes ou o acrescento de informação. O RETEX define uma metodologia para a recolha de dados que tem como fontes de informação as seguintes:

1. Relatórios de fim de missão, exercícios, operações internacionais entre outros.
2. Seminários de agentes RETEX²⁷, estes agentes são forças que estiveram recentemente em TO.

²⁵ Tradução livre da responsabilidade do autor.

²⁶ Os últimos três pontos constituem os domínios de aplicação das LA no Exército Francês. Tradução livre da responsabilidade do autor.

²⁷ Consiste em reunir no mesmo local forças que recentemente regressaram de TO, com a finalidade de elaborar exercícios interactivos assistidos por computador, de modo a conjugar as experiências individuais numa experiência consolidada e unânime. Visa a recolha de bastante informação, filtrá-la nas diversas fontes ali presentes e obter propostas para eventuais problemas levantados.

3. Realização de missões específicas nos TO. Facilita o processamento de informação e permite encontrar mais rapidamente uma solução para um problema em particular.
4. Organização de sessões de testemunhos individuais. Estas entrevistas permitem filtrar dados já fornecidos por escrito.
5. Recurso a arquivos históricos, sempre que seja sentida essa necessidade, havendo que identificar semelhanças entre acontecimentos ou factos actuais e passados (Directive 376, 2003: 6).

Após a recolha, como refere a figura 3, surge a **análise** dos conhecimentos anteriormente recolhidos. Esta análise pretende averiguar a validação de toda a informação, comparar informação, identificar e excluir os erros e os excessos de informação e aproveitar os bons exemplos. Toda esta informação necessita de ser arquivada, o que leva à criação de bases de dados²⁸. Assim, “são elaboradas fichas de análise redigidas para os comandantes ou órgão designado”²⁹. Estas fichas de análise contêm as LA distribuídas por função e domínio de análise³⁰. A ficha de análise adopta assim a modalidade de base de dados do Exército Francês (Directive 376, 2003: 7).

A fase da **solução** (propostas) surge apenas se for identificada a razão que deu origem ao problema. Esta fase é elaborada por elementos experientes e com conhecimentos em matéria de análise. Identificam as medidas adequadas para colmatar a falha identificada e as respectivas vantagens e inconvenientes. Na medida em que são os Comandos, as Direcções ou os Organismos que têm a responsabilidade da sua implementação no futuro, é necessário um trabalho de cooperação entre todos (Directive 376, 2003: 8).

A fase seguinte, **medidas tomadas**, necessita de aprovação superior para que toda a informação chegue a todos que dela necessitam. Só com a difusão e implementação destas medidas é que se obtém uma LA.

Ao chegar a esta fase é importante referir que se a situação for respeitante a assuntos que surgem e é necessário dar uma resposta imediata (circuito curto), o processo termina por aqui. Contudo, se estivermos perante problemas que poderão surgir no futuro, encontramos perante o circuito longo.

Durante o circuito longo, para além das fases já referidas anteriormente temos também a fase da **Explicação**, a dos **Estudos aprofundados** e por fim vem a **Doutrina, Preparação e Equipamentos** (domínios de aplicação das LA do Exército Francês) que constituem a última fase do processo. A LA é introduzida nos domínios de aplicação, depois verifica-se a

²⁸ É a Divisão de Simulação e Pesquisa Operacional que tem a responsabilidade de armazenar, pesquisar e efectuar a análise dos dados.

²⁹ Tradução livre e da responsabilidade do autor.

³⁰ Sugere-se em complemento a consulta do Anexo C-Domínios de Aplicação, Funções Operacionais e Domínios de Análise, para um conhecimento mais abrangente ao tema.

qual das funções operacionais pertence e, por último, é admitida no respectivo domínio de análise. As LA são catalogadas para uma mais fácil pesquisa dos seus utilizadores. Se, ao chegar a este ponto concluirmos que as medidas implementadas anteriormente não foram suficientes para resolver o problema inicial é necessário acompanhar a implementação das medidas correctivas, a fim de identificar a sua correcta execução (Directive 376, 2003: 8).

1.1.3. ARMY LESSONS LEARNED PROGRAM

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) dá início à estrutura de um SLA no início da década de 70, com a criação do *Training and Doctrine Command* (TRADOC), aliando num único comando as escolas práticas e os centros de instrução. Através deste comando unificado pretendiam uma revolução na mudança de mentalidades, introduzindo a possibilidade de reflexão, em todos os escalões. Perante isto nasce o *US Center of Army Lessons Learned* (CALL), que tem como programa o *Joint Lessons Learned Program* (JLLP). Este programa visa identificar e corrigir as falhas encontradas na doutrina, organização, treino, operações conjuntas, exercícios, material, pessoal e instalações ao nível das Forças Armadas. Ao mesmo nível, mas referente ao Exército Norte-Americano temos o *Army Lessons Learned Program ALLP*³¹. Este também pretende identificar questões que futuramente serão conduzidas a um apropriado processo de resolução. Tal processo captura observações de organizações com diversas operações desenvolvendo resultados que quando submetidos ao processo de resolução, poderão verificar a existência de falhas (Army Regulation-AR 11-33, 2006).

O ALLP padroniza os seus objectivos em função de uma cultura de conhecimentos dentro do Exército onde cada militar, através da respectiva cadeia de comando, poderá contribuir para essa mesma fonte (base de dados), proporcionando um mecanismo para a colaboração centrada em rede, integrando um sistema de rede e interligando programas de LA com o intuito de disseminar a informação recolhida e monitorizar as alterações recomendadas através da implementação e reavaliação do problema (AR 11-33, 2006: 1).

Através da implementação destes objectivos, o ALLP pretende alcançar os seguintes efeitos (AR 11-33, 2006: 2):

1. - As soluções partilhadas para problemas comuns;
2. - A resolução de questões recorrentes;
3. - A inovação e criatividade melhoradas;
4. - A gestão do conhecimento;

³¹ Está em utilização desde os anos 80 e aplica-se à Guarda Nacional e à Reserva do Exército dos EUA. Foi durante a II Guerra Mundial que se iniciou o SLA e terminou com o final da mesma. No entanto a Guerra do Vietname veio ressuscitar tal conceito.

5. - A maximização dos meios e tempo disponíveis;
6. - A economia de recursos humanos e materiais.

Por sua vez, estabelece um processo para a “recolha, análise, arquivo e disseminação de Observações, Conhecimentos e Lições (OIL)³²; Táticas, Técnicas e Procedimentos (TTP); Revisão Após a Acção (AAR) e também registos operacionais e LA de operações em curso, treinos e exercícios” (AR 11-33, 2006: 1). São estas as suas fontes de informação que, uma vez reunidas, são integradas na “Doutrina, Organização, Treino, Material, Educação para Liderança, Pessoal e Instalações (DOTMLPF)”³³. Todas as informações reunidas visam manter, reforçar e aumentar a preparação do Exército em futuras operações, acções de treino ou exercícios (AR 11-33, 2006: 1).

O funcionamento deste programa tem como responsável máximo o Vice-Chefe do EME dos EUA. Tem responsabilidades na integração das actividades e acções relativas ao ALLP, estabelecendo as prioridades e as políticas do programa. Este é também o responsável pela monitorização e promulgação anual do plano de actividades de recolha para o exército. Paralelamente, existe a distribuição de tarefas às entidades subordinadas. A este nível são responsáveis pelo ALLP as seguintes entidades (AR 11-33, 2006: 3):

1. Os Vice-Chefes de EM, Directores e EM Especiais.
2. Os Generais Comandantes dos Comandos Operacionais e Funcionais.
3. O Director da Guarda Nacional.
4. O General Comandante do TRADOC submete anualmente (1Agosto) as suas recomendações no âmbito do treino e da doutrina. E integra no seu plano de acção as LA propostas para o próximo ano.
5. O General Comandante do Centro de Armas Combinadas (CAC).
6. O Director do CALL.

³² Estes três produtos são informações não trabalhadas provenientes de diversas fontes. As observações descrevem as condições vividas pela força em tempo de guerra, treino ou exercício. Os conhecimentos descrevem os problemas que surgiram durante as operações no TO, treino ou exercício. Por último, as lições fornecem potenciais soluções para os problemas vividos durante o tempo de guerra, treino ou exercício.

³³ Tradução livre da responsabilidade do autor.

7. O Comandante do Centro de Prontidão para o Combate.³⁴

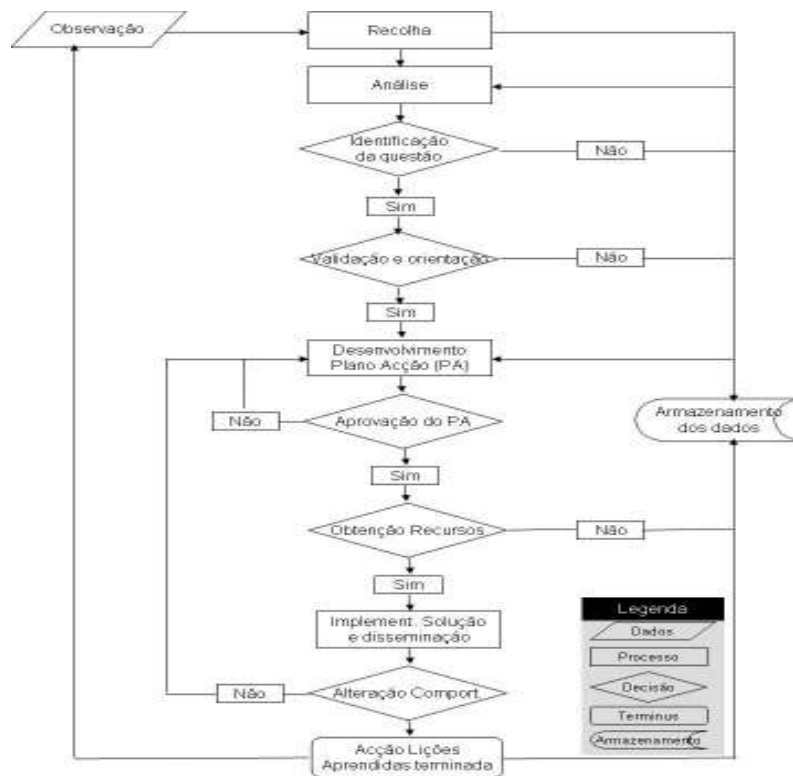


Figura 4 - Processo de Lições Aprendidas ALLP, deliberado.

Fonte: (AR 11-33, 06).

Todo o processo é orientado com vista a solucionar o problema inicial e concebido para contribuir para o desenvolvimento e melhoramento da organização. O processo adoptado pelo ALLP, como os SLA já identificados, também “pretende efectuar recolha e análise das operações, exercícios ou treinos, bem como a respectiva divulgação” (AR 11-33, 2006: 7)³⁵. Porém, e semelhante ao Exército Francês, tem dois processos: deliberado e rápido. O processo deliberado, representado na figura 4, é um processo que pressupõe uma discussão activa e um longo período de análise e resolução do produto final. Este processo é solicitado para situações mais complexas e que necessitam de um maior aprofundamento. Este processo consiste nas seguintes fases: Observação, Recolha, Análise, Identificação da questão, Validação e orientação, Desenvolvimento do PA, Aprovação do PA, Obtenção de Recursos, Implementação solução e disseminação, Alteração comportamental e, por último, Acção LA terminada.

³⁴ Tradução livre da responsabilidade do autor.

³⁵ Tradução livre da responsabilidade do autor.

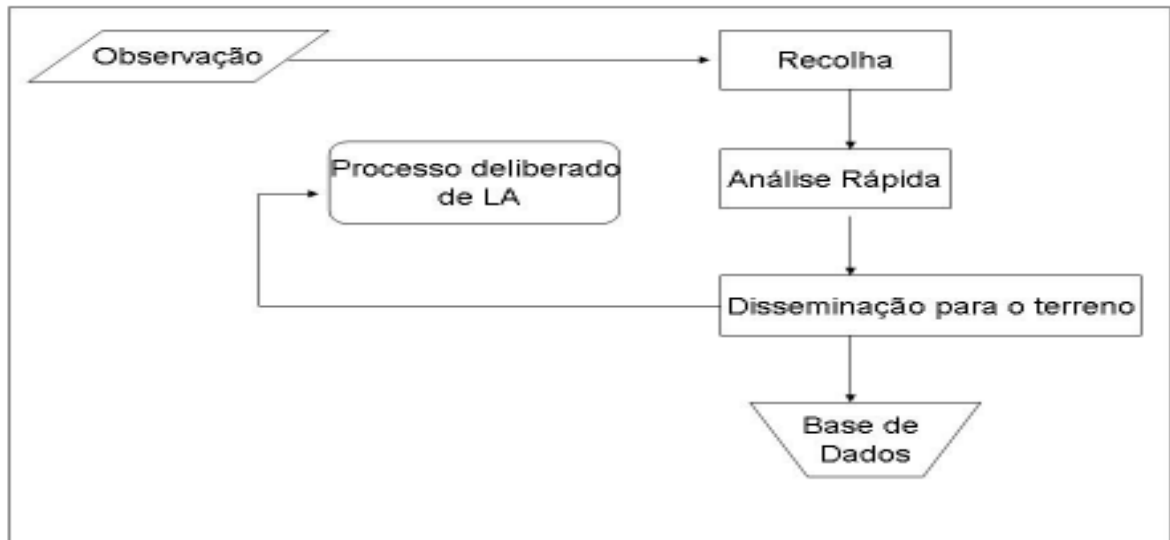


Figura 5 - Processo de Lições Aprendidas ALLP, rápido.

Fonte: (AR 11-33, 06).

O processo rápido retratado na figura 5 é mais abreviado que o referido anteriormente. Visa de uma forma menos complexa e mais rápida, acelerar a disseminação das informações para o TO, exercício ou treino. É um processo com menos fases, fazendo a observação de situações menos complexas a fim de não atrasar todo o processo. Neste caso, e ao contrário do anterior, não é necessária a existência de uma acção correctiva ou qualquer outro apoio. Após implementado na base de dados é reenviado para o processo deliberado a fim de ser tratado com maior detalhe. Este processo consiste nas seguintes fases: Observação, Recolha, Análise rápida, Disseminação para o terreno, Processo deliberado LA e Base de dados. (AR 11-33, 2006: 7)

A **Observação e Recolha** podem ser agrupadas num único passo, uma vez que não existe uma janela de tempo que indique o fim de uma e o início de outra. Estas fases são utilizadas da mesma forma nos dois processos (deliberado e rápido). Consiste numa informação inicial completamente “pura”, que advém de relatórios e observações iniciais. É considerada uma observação não tratada, não válida, logo remetida para uma futura revisão e análise. Os resultados desta fase são observações e documentos de apoio. Para dar origem a tais produtos existem duas formas de recolha de informações: a recolha formal e a recolha informal. A primeira consiste num conjunto de actividades específicas para a recolha de informação, sendo elas as seguintes: observação directa, entrevistas, vigilância ou reconhecimentos e recolha de informação específica. Esta recolha é activa e essencialmente dirigida, dedicada e específica, mas em contrapartida necessita de muitos recursos; nem sempre é presente e poderá necessitar de especificidade técnica para a

compreensão da mesma. A recolha informal consiste na revisão de fontes exteriores, que advêm normalmente dos AAR, através de experiências individuais de observadores, instrutores e operadores. Esta recolha permite ao mecanismo do ALLP receber *inputs* de qualquer fonte em qualquer momento e independentemente do local, permitindo uma flexibilidade, adaptação, recepção e uma cobertura profunda e abrangente da recolha. Contudo, nem sempre os *inputs* serão de boa qualidade, necessitando de muito tempo para a elaboração de todas estas tarefas (AR 11-33, 2006: 10).

Perante isto, “compete aos Comandantes e EM dos respectivos escalões submeter os produtos criados do OIL para o CALL. O CALL é o responsável para a disseminação desta informação para o Exército” (AR 11-33, 2006: 11)³⁶.

Na segunda fase, efectua-se o “processo de **análise** que consiste em organizar e avaliar informações para determinar o seu significado e relevância”³⁷. Toda a documentação referida na fase anterior necessita, então, de análise a fim de determinar o seu impacto nos domínios do DOTMLPF e identificar as “tendências emergentes e recorrentes, as questões de interesse bem como as melhores práticas que deverão ser partilhadas com as agências, organizações e o exército”³⁸. Mas esta fase diverge consoante o processo. No processo deliberado, só após identificada a questão, perante a análise feita, é que se passa para a fase seguinte. Enquanto que no processo rápido toda esta análise é feita de uma forma mais rápida e sem grandes garantias e a identificação da questão é ultrapassada (AR 11-33, 2006: 11).

Após a análise, surge a **validação e orientação**, efectuando-se apenas no processo deliberado. Como refere a figura 5, o processo rápido dissemina logo para o terreno o que foi analisado e armazena na base de dados o que foi divulgado, terminando o processo rápido nesta fase. A validação e orientação são também executadas pelo CALL. Este valida a análise e orienta-a através da questão identificada anteriormente. Só após esta fase é que é possível desenvolver o **Plano de Acção** (AR 11-33, 2006: 12).

Conforme a figura 4, apenas o processo deliberado desenvolve o PA. Este levará à resolução da questão identificada, essencialmente através da coordenação de esforços. O seu produto final poderá resultar em novas TTP. “Os PA são organizados pelo DOTMLPF e incluem os seguintes requisitos mínimos de informação” (AR 11-33, 2006: 12)³⁹:

1. Acontecimento.
2. Descrição.
3. Campo de acção.

³⁶ Tradução livre da responsabilidade do autor.

³⁷ Tradução livre da responsabilidade do autor.

³⁸ Tradução livre da responsabilidade do autor.

³⁹ Tradução livre da responsabilidade do autor.

4. Principais marcos.
5. Categoria DOTMLPF a que pertence.

A autoridade responsável irá aprovar o PA para a execução. Caso este não seja aprovado é desenvolvido um novo. A **Aprovação do PA** é a fase seguinte.

Depois da sua aprovação, são necessários recursos, **Obtenção de Recursos**, para colocar em prática o PA. Se nesta fase não forem recolhidos os recursos necessários o PA é de imediato enviado para a base de dados, mas se forem reunidos o processo continua procedendo à fase seguinte (AR 11-33, 2006: 12).

Esta fase, **Implementação, Solução⁴⁰ e Disseminação**, visa assegurar o cumprimento do PA. A solução encontrada será publicada e colocada na *web*, com o objectivo de modificar comportamentos já adquiridos e determinar informações no âmbito da educação, treino, exercícios e operações. Além de outras fases, o CALL auxilia também esta. A Implementação, Solução e Disseminação poderia ser considerada a última fase de todo o processo, mas como refere a figura 4, o ALLP enuncia todo o processo bem executado quando a solução implementada trazer uma **Alteração de Comportamentos**. Se não existir uma alteração comportamental é novamente desenvolvido o PA, porque só a alteração comportamental dará origem à **Acção Lições Aprendidas Terminada** que é armazenada na base de dados, término de todo o processo (AR 11-33, 2006: 13).

A colaboração e relevância do CALL em todo este processo, e de realçar que este é o principal executor do ALLP, recolhe, analisa, dissemina e integra e arquiva o produto final do processo. É neste órgão que está centrada a actividade do processo. Tem por missão estabelecer e manter o principal arquivo de LA do Exército. Para tal, recebe, analisa e compila através de um sistema informático aberto, baseado num endereço da internet⁴¹. Esta base de dados está organizada de modo a garantir uma pesquisa rápida e recolha de qualquer informação aí contida. Onde o produto obtido pelo utilizador poderá ser uma OIL ou LA. Por fim, desenvolve ainda um “curso de LA com o objectivo de habilitar os formandos a recolher e submeter OIL, e cumprir o prescrito no ALLP” (<http://call.army.mil/ll-course.asp>).

1.2. Análise Comparativa

Apesar de existir uma grande analogia entre os sistemas, as suas funções variam mas não de uma forma significativa. Uma vez que os sistemas têm como objectivo, de uma forma

⁴⁰ Nem todas as soluções implicam alterações no DOTMLPF, poderão ser casos pontuais onde os comandantes ou órgãos locais resolvam os aspectos necessários. Porém também este são valiosos conhecimentos pelo que deverão ser documentados, disseminados e arquivados pois poderão ser úteis sem situações semelhantes no futuro. (AR 11-33, 06: 10)

⁴¹ Acedido em: <http://call.army.mil>. Tradução livre da responsabilidade do autor.

geral, a elaboração e a distribuição de LA, é comum muitas das funções, independentemente do sistema, terem a mesma finalidade.

SISTEMAS	JALLC (OTAN)	RETEX (Exército Francês)	ALLP (Exército Americano)
FUNÇÕES	Acontecimento	Crise em Curso/Crise Subsequente	Observação
	Observação	Recolha	Recolha
	Análise/Avaliação	Análise/Explicação Estudos Aprofundados	Análise Identificação Questão
	Sancionamento e Nomeação AB	Solução	Validação e Orientação Aprovação PA
	Implementação e Monitorização	Medidas Tomadas	Implementação, Solução e Disseminação
	Validação	Doutrina, Preparação Equipamentos	Alteração Comportamental (Acção LA terminada)

Quadro 1 - Funções dos sistemas JALLC, RETEX e ALLP.

Do exposto anteriormente, ressalta a particularidade de todos os sistemas partilharem a fase da observação e da análise e concentrarem o processo numa base de dados que no caso do JALLC é o LLDB, no Exército Francês o CDEF e, por último, no caso dos EUA é protagonizado pelo CALL⁴². Segundo o TCor Costa Campos⁴³, o LLDB tem como principal vantagem “permitir concentrar todo o conteúdo e observações e possibilita também uma divisão dos *inputs* pelas diversas áreas”. Refere ainda o mesmo oficial como inconveniente

⁴² São estes órgãos os responsáveis pela implementação e divulgação das LA.

⁴³ TCor Inf Costa Campos, durante a realização do trabalho desempenhava as funções de analista do JALLC. Sugere-se a consulta da entrevista na íntegra em apêndice 6.

o facto de que “os utilizadores em geral perdem demasiado tempo na procura de informação, devido ao facto de existir muita informação e nem sempre vão com o objectivo definido daquilo que procuram.”

Conforme se pode observar pela tabela 1, as funções são muito semelhantes entre os sistemas em análise e apesar de algumas funções se denominarem de forma diferente, servem o mesmo propósito.

1.3. Síntese Conclusiva

Ao efectuar-se uma análise deste capítulo, observa-se que permanece uma grande diferença entre a OTAN e os outros dois modelos apresentados. O JALLC trabalha especificamente para todos os ramos, enquanto que o RETEX e o ALLP, apesar de praticarem alguma troca de informações com os diversos ramos, têm como finalidade proporcionar sobretudo aos seus exércitos essa mesma informação. Porém no caso dos EUA, é necessário diferenciar o JLLP e o ALLP, enquanto que o primeiro é um programa comum a todos os ramos e Guarda Nacional, outras agencias, etc; o ALLP é referente apenas ao exército. Poderia ser utilizado no nosso sistema nacional, havendo um programa nacional (todos os ramos) e um sistema exército. Existe, contudo, uma semelhança entre o modelo do Exército dos EUA e o Francês. O circuito curto tem uma aparência com o processo rápido, onde existe um trabalho de todos para todos, uma grande abertura, o que permite uma maior rapidez e conseqüentemente uma menor dificuldade na divulgação das LA. No circuito longo (processo deliberado no caso do ALLP) estudam-se situações mais complexas, existindo uma grande envolvimento de comandos na decisão e implementação de medidas, sendo mais hierarquizado e burocrático, tornando todo o processo mais lento. Relativamente às suas bases de dados, estas constituem o pilar de cada SLA, das diferentes estudadas, como mais completa sugerimos a do JALLC, possuindo um *software* próprio⁴⁴ e sendo gerida por cerca de 30 elementos, responsáveis pela análise e formatação/adequação das Lições.

Como corolário deste capítulo, o processo a adoptar para o Exército Português será aquele que se apresentar como o mais viável a nível económico, não comprometendo os seus níveis de ambição em termos operacionais. A adopção de um dos modelos estudados é uma forma de economizar tempo e meios.

⁴⁴ Desenvolvido pela EDISOFT e assente em plataforma CRONOS, mas acessível também pela *internet*, apesar desta última não conter dados classificados.

CAPITULO II - REVISÃO DE LITERATURA

Cabe ao Governo e ao Presidente da República a responsabilidade de deliberar sobre o emprego de forças e meios no exterior. O Conselho Superior de Defesa Nacional é envolvido neste processo, dando parecer para o efeito, cabendo ao chefe do EMGFA o emprego operacional das forças e dos meios da componente operacional e aos ramos a sua preparação, de acordo com os requisitos operacionais exigidos para o cumprimento das missões⁴⁵. Finalizada a decisão política, compete ao Estado-Maior do Exército (EME) iniciar o processo de preparação da força (Cordeiro, 2005).

“No plano nacional, as missões de paz com unidades constituídas (“força nacional destacada” – FND ou “contingente nacional”) passam pelas seguintes fases: decisão política nacional, aprontamento, transporte para o TO, operação, sustentação e regresso. Uma vez terminada a missão de cada contingente é, em geral, feita a avaliação da missão através de questionários individuais e seminários de recolha de ensinamentos” (Cordeiro, 2005: 2).

O **aprontamento** engloba a organização, orçamentação, aquisição de equipamento, preparação e selecção de pessoal e treino. O primeiro passo, por norma, é o levantamento da força com destino ao TO. Logo aqui surge um problema que consiste no levantamento de uma força já constituída ou a formação de uma força *ad hoc*. O estudo desenvolvido pela Fundação Mário Soares (FMS) sobre *“A Participação Portuguesa em Missões de Paz”*, relata dois pontos de vista. Relativamente à utilização de uma força já constituída, tem como características as seguintes (2006:179):

1. A força apresenta-se com maior ligação uma vez que os elementos se conhecem melhor e há mais tempo.
2. A possibilidade de melhor aprendizagem, durante o aprontamento, pois existe o conhecimento do grau de instrução do antecedente bem como a continuação do que já tinha sido dado anteriormente.
3. O facto de ser um “prémio” para os militares colocados na unidade – motivação.
4. A possibilidade de se acumular uma base de dados de conhecimentos sempre disponíveis e presentes, úteis para futuros aprontamentos.

Já a utilização de uma força constituída por várias unidades revela-nos apenas a importância e utilidade em estender as experiências a um leque extenso de militares.

⁴⁵Acedido em <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/operacoes/mi/>.

Durante a entrevista cedida pelo Major Pinto Noruegas⁴⁶, foi afirmado que para uma força já constituída “três meses de aprontamento são suficientes”. É importante também ter em atenção o mandato da força de paz (traça os objectivos políticos) e as Regras de Empenhamento (ROE) estipuladas para a missão (avaliação do grau de ameaça e do risco esperado)⁴⁷. O EME elabora assim um quadro orgânico de pessoal⁴⁸ e um quadro orgânico de material. O aprontamento é a etapa mais importante para o sucesso da missão. Durante seis meses efectuam-se os mais variados treinos, praticando o mais próximo possível da realidade aquilo que irão enfrentar ao entrarem no TO. É também nesta fase que se criam e consolidam laços de camaradagem, espírito de corpo e competência profissional, extremamente úteis no quotidiano da força na área de operações. De realçar também as tarefas elaboradas pelos vários organismos do EM da força (Cordeiro, 2005).

O Oficial de Pessoal (S1) tem como obrigações, entre outras, a nomeação de todos os militares. Os elementos integrantes da força deverão possuir um nível de proficiência em inglês conciliável com as funções a desempenhar. Compete às Informações (S2), em sintonia com o Serviço de Informações Estratégicas de Defesa Militar (SIEDM), o Serviço de Informações e Segurança (SIS) e a Divisão de Informações Militares (DIMil) em Portugal, efectuar o levantamento topográfico da área de operações e analisar toda a informação disponível, constituindo a chave do sucesso da operação. As Operações (S3) tratam essencialmente da parte da instrução, assegurando o cumprimento do planeamento feito; relativamente à Logística, esta é a entidade que recebe todo o material e faz a sua gestão, distribuição e garante o seu controlo (garante a sustentação e a retracção da força). É também da responsabilidade da logística iniciar os contactos com os órgãos que irão depender funcionalmente, coordenando a sustentação da força na área de operações (Leandro, 2001).

2.1. Caracterização do Teatro de Operações do Kosovo

“Kosovo é independente, soberano e livre”
“Hoje nós estamos entre as nações livres do mundo”⁴⁹
Hasim Tachi

⁴⁶ Major Cavalaria Pinto Noruegas, durante a realização do trabalho desempenhava as funções de Adj Doutrina da Repartição Doutrina da Direcção Doutrina do Exército. Desempenhou funções no TO Kosovo em 1999 (1º missão portuguesa no TO) como Adj Esquadrão e em 2005 como Cmdt Esquadrão. Sugere-se a consulta do anexo 7.

⁴⁷ Estes dois documentos constituem o verdadeiro manual de instruções e código de conduta para cada elemento durante a missão. Resultando na legitimidade e eficácia das acções. Da sua clareza depende grande parte do êxito da missão.

⁴⁸ Entre os requisitos de perfil que mais dificuldades criam nas missões individuais situam-se o conhecimento da língua inglesa e a perícia de condução auto em todo o terreno.

⁴⁹ Afirmou Thaci, garantindo que o país irá obedecer à ONU e às leis internacionais pedindo o reconhecimento da comunidade internacional. Hasim Tachi Primeiro-Ministro Kosovar desde 9 de Janeiro de 2008, presidente do PDK.

Após a queda do muro de Berlim, em Novembro de 1989, seguiu-se a implosão da União Soviética em fins de 1991, conduzindo ao final da Guerra-Fria. Em consequência disto, o ambiente estratégico internacional parecia evoluir para uma nova era de paz duradoura entre as nações. Desta forma, a tendência generalizada das sociedades ocidentais consistiu no desinvestimento, contenção e racionalização dos gastos com a Defesa. Porém, cedo se constatou que a percepção de paz era ilusória.

Os conflitos de matriz étnica e independentista que assolaram a região balcânica, na Bósnia em 1992 e no Kosovo em 1999, criaram uma situação de instabilidade que conduziu à necessidade de envolvimento directo da OTAN e da Organização das Nações Unidas (ONU), numa tentativa de evitar o alastramento dos conflitos e estabilizar essas regiões. Despertam um novo conjunto de ameaças que engloba fenómenos como o fundamentalismo religioso e radicalismos de natureza étnica e nacionalista, terrorismo internacional, desenvolvimento e proliferação de armas de destruição maciça e crime organizado transnacional (Raleiras, 2007)⁵⁰.

Surge, então, no Kosovo o clima de instabilidade que se vivia na região dos Balcãs. Esta crise, indirectamente, é fruto da incapacidade do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) em criar um consenso na metodologia a seguir. A estas dificuldades veio juntar-se a permanente falta de entendimento institucional entre as autoridades kosovares e o poder central em Belgrado e ainda a intervenção militar do Ushtria Çlivoimtare Kosoves (UÇK - Exército de Libertação do Kosovo). Este último pretendia alcançar a independência face a Belgrado, através da utilização das armas e não pela via do diálogo (Cordeiro, 2005).

Em 1998, aconteceu a intervenção militar do UÇK, obrigando o governo central, liderado por Milosevic, a intervir militarmente no Kosovo no sentido de proteger a minoria sérvia, alvo das acções do UÇK. Foi também no Kosovo que, em 1999, se deu a última grande tentativa de limpeza étnica do século XX. A ofensiva militar sérvia no Kosovo gerou uma grave crise humanitária no terreno, com milhares de refugiados a procurarem abrigo fora do país, junto às fronteiras da Albânia e da Macedónia. Isto sucedeu após o falhanço de uma tentativa de mediação internacional para se alcançar um acordo entre albaneses e sérvios em Rambouillet⁵¹ (FMS, 2006).

A comunidade internacional viu-se confrontada com uma situação muito grave e que exigia medidas céleres. Após várias conversações, acordos de cessar-fogo e uma missão de verificação da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE) que não foi bem sucedida Em Junho de 1999, surgiram dois documentos que viabilizaram a paz na região: o *Military Technical Agreement* (MTA), no qual os sérvios se comprometiam a retirar

⁵⁰ Acedido em: http://www.revista-artilharia.pt/98302.htm#_ftn4.

⁵¹ “Acordo de *Rambouillet* implicava uma ocupação militar completa e um controlo político substancial do Kosovo por parte da NATO, que considerava o Kosovo como uma província da República Federal da Jugoslávia, a OTAN deveria constituir e liderar uma força militar(KFOR).”

o seu dispositivo militar para fora das fronteiras do Kosovo; e a Resolução 1244 do CSNU, que mandatava a *Kosovo Force* (KFOR) para assegurar a liberdade de movimentos dentro do Kosovo e desmilitarizar as forças do UÇK. Assim, foram criadas as condições para a OTAN, agora mandatada pela ONU, intervir militarmente no Kosovo (Freire, 2008).

Outros factores políticos – internos e externos – são indispensáveis para explicar o grau de violência organizada que ensanguentou a Jugoslávia nos anos noventa. Entre eles, contam-se o fim dos apoios do Ocidente pós-Guerra Fria e o acumular das pressões sobre o sistema federal jugoslavo por via da crise económica e da democratização e, sobretudo, da manipulação nacionalista das dificuldades desses dois processos por determinados líderes políticos locais (Freire, 2008).

2.1.1. Um Breve Apontamento Geopolítico⁵²

O território, situado no centro da Península Balcânica, tem uma área de 10 887 km², semelhante à ocupada por Trás-os-Montes. Possui 570 km de fronteiras terrestres, predominando a montanha e alta montanha, tendo a norte e a leste a Sérvia, a sul a Macedónia, a oeste a Albânia e a noroeste o Montenegro. Tem duas grandes planícies separadas por uma cadeia montanhosa central que está orientada de norte para sul: a este, localiza-se Pristina, Podujevo e Gniljane onde se situa o Kosovo. A Oeste, as cidades de Klina e Djakovica onde se situa a Metohia (Pereira, 2007).

O Kosovo é atravessado por dois rios de média dimensão, o Ibar, corre para norte entrando na Sérvia na região de Leposavic e o rio Beli Drim, que corre para sul na Metohia, entrando a oeste na Albânia e desaguando no mar Adriático.

O clima define-se com verões quentes e Invernos secos, a precipitação no território ocorre com especial afluência nos meses de Maio, Outubro e Dezembro. A queda de neve ocorre principalmente durante os meses de Dezembro e Março.

As zonas de alta e média montanha são praticamente desabitadas, o que leva um índice de densidade populacional de cerca de 300 km². Os principais centros urbanos localizam-se nas áreas planas do território, designadamente as cidades de Pristina, Mitrovica, Podujevo, Gniljane, Pec, Djakovica e Prizren. O Kosovo está dividido em 31 municípios, um dos quais é Klina, este destacando-se dos demais por possuir vários serviços administrativos tais como o correio, o telefone, o registo de nascimento e óbitos entre outros. As vias de comunicação terrestres que ligam estes centros urbanos são deficitárias, consistindo num itinerário que provém da Sérvia a norte, passa em Mitrovica e atravessa o território em direcção à Macedónia, e ainda um outro entre Pristina e Pec que atravessa os montes

⁵² Utilizado como referência o relatório fim missão 1BIPARA/ TACRES KFOR STE 06/ MAR 07, Anexo E Área de Operações (relatório não publicado cedido pela DD.)

centrais, sentido este-oeste. Assim, e principalmente no Inverno fica isolado dos territórios envolventes.

Ao nível da religião, a população divide-se em dois grupos, os católicos ortodoxos e os muçulmanos, existindo ainda uma minoria de Albaneses católicos romanos. A população kosovar é especialmente rural, independentemente da etnia, executando uma agricultura de subsistência. O grande problema do quotidiano do kosovar é o seu bem-estar. A taxa de desemprego é superior a 50%, existindo zonas que atingem os 90%. Os salários são muito baixos mas o seu custo de vida está ao nível dos países da União Europeia (UE). A electricidade abastece apenas 10% das necessidades do território (Macieira, 2001).

As principais ameaças, para a população, que actuam no Kosovo são as seguintes:

1. O crime organizado;
2. A Associação de veteranos de Guerra;
3. Os movimentos ou partidos políticos com destaque para os extremistas.

O crime organizado espalha-se por todo o território, por meio de clãs e famílias criminosas. Têm ligações com todo o mundo e traduz-se na maior receita para o território. A Associação dos Veteranos de Guerra conta com cerca de 22 000 elementos, todos eles pertenciam ao UÇK, extinto aquando a entrada das forças da OTAN no território. Estes são suspeitos de gerar violência uma vez que continuam clandestinamente armados (Pereira, 2007).

2.1.2. Enquadramento Legislativo da Participação das Forças Nacionais Destacadas no Teatro de Operações

MISSÃO	OTAN	AUTORIZAÇÃO NACIONAL
KFOR	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução CS 1203 de 24 Outubro 1998; • Resolução CS 1244 de 10 Junho 1999. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portaria 946/98 • Portaria 392/99 • Portaria 566/99

Quadro 2 - Enquadramento legislativo das FND no Kosovo.

Conforme refere Duque, “a resolução de participar numa operação, externa ao TN, insere-se no quadro das políticas externas e de defesa nacional”. As últimas missões protagonizadas por Portugal, de uma forma geral têm como objectivos os seguintes (2005: 45):

1. Reforçar a posição, prestígio e visibilidade de Portugal na cena internacional.

2. Satisfazer compromissos internacionais decorrentes de tratados e acordos ou de decisões comunitárias no âmbito da política europeia de segurança e defesa.
3. Restabelecer a paz e a segurança em áreas de interesse estratégico nacional.

Autoriza o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas a aprontar, sustentar e empregar as forças que constituirão a missão das Forças Armadas Portuguesas na força militar para o Kosovo (KFOR). A nível nacional, o enquadramento jurídico, relativo às Forças Armadas (FA), foi reforçado com a revisão constitucional de 1997 que aditou ao Artigo 275º da Lei Fundamental o nº 5: “Incumbe às Forças Armadas, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte”. acrescentando as missões de paz às restantes missões protagonizadas pelas FA.

Também o Ministro da Defesa Nacional (MDN), Nuno Severiano Teixeira, num artigo publicado em 27Fev07 no jornal “O Público”: **“Portugal e as novas missões de paz”**, indica que: “A participação de Portugal nas novas missões de paz é sempre determinada pela avaliação dos interesses nacionais e das prioridades definidas para a política externa, de segurança e defesa”.⁵³

2.2. Portugal no Teatro de Operações no Kosovo

2.2.1. A Intervenção de Portugal⁵⁴

Os preparativos para a primeira missão portuguesa no Kosovo iniciaram-se com o objectivo de integrar a KFOR na sua primeira missão, que se denominava de *Joint Guardian*. Esta operação iniciou-se a 10 de Junho de 1999, porém a participação portuguesa começou apenas em Agosto.

O Agrupamento Bravo da ex- Brigada Aerotransportada Independente (BAI), actualmente denominada de Brigada de Reacção Rápida (BRR), esteve sob o comando italiano, o qual tinha como missão fundamental estabelecer a presença permanente na sua área de operações. Este Agrupamento esteve no Kosovo, sob o comando do, na altura TCor Antunes Calçada, desde 09 Agosto de 1999 até 11 Fevereiro de 2000.

Após seis meses de missão, é a vez do Agrupamento Charlie, sob as ordens do, TCor Rebelo Teixeira, pertencente à ex- Brigada Ligeira de Intervenção (BLI), actualmente denominada de Brigada de Intervenção (BI). Saíram de Lisboa em direcção ao Kosovo com

⁵³ Acedido em: http://www.idn.gov.pt/Agenda/2007/2007-01-25_Sintese_12-UE_Conflito_Libano.pdf Sugere-se a consulta do anexo D para consulta dos critérios orientadores da decisão definidos por sua Ex^a o MDN Nuno Severiano Teixeira, nesse mesmo artigo.

⁵⁴ No Kosovo, o Exército Português esteve representado por unidades de escalão batalhão nas operações terrestres da NATO, de 1999 a 2001, tendo retomado a sua participação em 2005 (acedido em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/operacoes/mi/>). Sugere-se a consulta do apêndice 2.

o objectivo de continuar da missão, permanecendo no TO Kosovo entre 11 Fevereiro de 2000 e 11 Agosto de 2000.

Até esta altura, apenas o contingente mecanizado não tinha cumprido os seus seis meses no Kosovo. Assim, foi constituído o Agrupamento Delta sob o controlo da ex-Brigada Mecanizada Independente (BMI), actual Brigada Mecanizada (BM), que cumpriu a sua missão entre 11 Agosto de 2000 e 31 Março de 2001, sob o comando do TCor Banazol.

Perante este período de aproximadamente dois anos, as FND cumpriram sem problemas a missão até então atribuída. Após esta fase, surge uma pausa de quatro anos, devido aos desenvolvimentos que ocorriam simultaneamente noutra TO, nomeadamente em Timor-Leste, surgindo assim, a necessidade de enviar forças para aquele território. Deste modo, Portugal interrompeu a sua participação nesta operação, mas continuaram com a permanência de militares portugueses no Quartel General (QG) da KFOR.

A partir de 16 Fevereiro de 2005, compete ao TCor Lopes Beleza iniciar as operações; o que foi permitindo após terem sido criadas as condições de estabilidade em Timor-Leste. Desta feita o contingente nacional foi encarregue de se constituir como reserva táctica, que pretendia demonstrar a intenção de uma resposta rápida. Esta missão foi atribuída ao 2º Batalhão de Infantaria da ex-BLI e cumprida até 16 de Setembro de 2005.

Portugal a seguir a este contingente enviou um Batalhão Paraquedista pertencente à BRR (sob o comando do TCor A. Sobreira), o 1º Batalhão Mecanizado da BM (sob a alçada do TCor M. Ferrão), o 1º Batalhão Paraquedista da BRR, sob o comando do TCor G. Silva, novamente um Batalhão Mecanizado da BM, desta vez o 2º batalhão (às ordens do TCor M. Pereira) de seguida vem o 2º Batalhão de Infantaria da BI (às ordens do TCor Magalhães). Até à data de entrega do trabalho, está no Kosovo o 1ºBIPara/BrigRR, às ordens do TCor Pedro.

Todas estas forças cumpriram a missão num período de seis meses e as que iniciaram após 2005 tiveram todas a mesma missão, a de se constituir força de reserva da KFOR (Ferreira, 2001)⁵⁵.

2.3. Síntese Conclusiva

Depreende-se deste capítulo que Portugal tem cooperado com a OTAN a fim de evitar o alastramento dos conflitos e a criação de condições de estabilidade na região do Kosovo. Relativamente ao aprontamento, um bom aprontamento leva a força ao caminho do sucesso, assim torna-se fundamental recolher e analisar os conteúdos do mesmo a fim de

⁵⁵ Acedido em: <http://www.caleida.pt/ifor/indexpk.htm>.

diminuir os erros no TO e precaver as necessidades da força. No levantamento da força, verifica-se que é essencial que a força destacada seja uma força constituída, por forma a que o aprontamento e toda a missão se desenrolem com as menores dificuldades possíveis.

De 2005 até à presente data, Portugal tem tido uma participação bastante activa no To do Kosovo com duas FND por ano.

CAPITULO III - METODOLOGIA

3.1. Introdução

Segundo o Professor Doutor José Rodrigues dos Santos, “A metodologia é uma reflexão sobre os diversos métodos disponíveis para tratar uma família de problemas, um domínio de objectos e sobre os critérios de escolha dos métodos” (2005: 11). Isto significa que o domínio dos objectos e os respectivos critérios concorda com o problema que definimos.

Assim explica-se um fenómeno, que de acordo com Carvalho (2002: 119), “...o único meio de explicar uma coisa é determinar de que maneira esta coisa se relaciona com outras coisas”.

O capítulo da metodologia é de extrema importância, pois é este o capítulo que define a justificação da escolha do tema e correcta formulação do problema, das hipóteses de investigação, do método utilizado para a realização da investigação, das técnicas e procedimentos de recolha de dados

3.2. Definição do problema

A definição de um bom problema permite que a investigação decorra em condições, a fim de se alcançarem conclusões relevantes. Os bons problemas “são o que procuramos sempre obter porque são fecundos...”. Ao invés deste, existe o mau problema que desorienta o investigador, frustra os seus leitores, afasta-os do objectivo principal da actividade científica: produzir conhecimento original e útil (Santos, 2005: 14). Define o mesmo autor que um problema deve ter certas características para se considerar um bom problema. O bom problema deve ser: claro (interrogação bem formulada), pertinente, (interrogação que importa obter resposta) fecundo (interrogação que se esperam interessantes resultados científicos) e operacionalizável (operações de investigação para resolver o mesmo problema). Refere ainda o que primeiro é necessário existir o reconhecimento de uma curiosidade, seguidamente é preciso explorar. Só depois destas duas etapas concluídas é que se passa para a primeira formulação do problema, para a escolha dos instrumentos de recolha de dados e para a primeira aplicação desses mesmos instrumentos de recolha.

Elaborou-se então uma pesquisa bibliográfica, o estudo dos relatórios de missão existentes, enriquecidos com testemunhos pessoais, a fim de chegarmos a uma conclusão em relação ao problema a propor.

Actualmente, o Exército Português não possui um SLA nem nenhum acordo formal para a troca de informação entre nenhum dos SLA anteriormente estudados. É evidente que a

implementação de um SLA pressupõe uma forte estabilidade ao nível organizacional e a posse de recursos orçamentais e humanos. Esta situação de estabilidade não tem sido fácil de alcançar devido a reduções, a nível pessoal e orçamental. Assim surge o problema: “Quais as modalidades de implementação de um SLA, eficaz e eficiente, tendo em conta as funções identificadas?”

Por um lado, já existiu uma cultura de LA no exército, desenvolvida durante as Campanhas de África, mas que acabou por se extinguir durante os anos 70 e 80.

3.3. Hipóteses

Segundo Carvalho, “O enunciado das hipóteses é a fase de método de investigação que vem depois da formulação do problema”. Refere o mesmo autor que as hipóteses e os problemas “Diferenciam-se por os problemas serem sentenças interrogativas, ao passo que as hipóteses são sentenças afirmativas”(2002: 115).

Para encontrar respostas às questões de investigação, emergem então as hipóteses, “...o investigador ao formular hipóteses, mais não faz que produzir enunciados de carácter hipotético” (Santos, 2005: 13), que são a antecipação de uma relação entre um fenómeno e uma explicação, uma resposta provável e necessariamente provisória. Assim, neste contexto equacionamos as seguintes hipóteses orientadoras:

H1: A conduta a utilizar na elaboração de um SLA deverá ser semelhante a exemplos de sucesso nos Exércitos de referência e de acordo com as nossas capacidades e limitações.

H2: Durante as missões das FND elaboram-se relatórios fim de missão, exercícios, entre outros, mas estes poderão não ser suficientes, perante as necessidades necessárias à construção de tão grande projecto. Talvez a elaboração de instrumentos de mais fácil acesso e simples utilização, contribua para o desenvolvimento e evolução das operações.

H3: Durante a operação ou mesmo na fase de aprontamento (exercícios) é necessário existir a preocupação e/ou a especialização e qualificação de pessoal que registem/compilem casos que servirão de exemplo para outras missões.

H4: A qualificação de pessoal para o cumprimento das diversas tarefas de um SLA contribuirá para um melhor desenvolvimento do mesmo bem como fornecerá uma maior credibilidade ao sistema.

H5: A recente transformação da estrutura organizacional do Exército Português poderá levantar algumas dificuldades no cumprimento dos objectivos traçados por todo o processo de LA.

As hipóteses serão confirmadas, ou não, com base em estudos prévios, para além da consulta, pesquisa bibliográfica e entrevistas a entidades com méritos reconhecidos na área de investigação acima identificada.

3.4. Método

Relativamente ao método, Carvalho (2002: 85) refere que “é arte de interrogar a natureza dos fenómenos, ordenando os factos em relações lógicas, coerentes e objectivas que explicam e reproduzem os factos experimentais”. Na mesma linha de pensamento, mas de forma mais simplificada, o método é a “arte de bem pensar o objecto e de bem escolher e utilizar os instrumentos tendo em vista a resolução do problema formulado” (Santos, 2005: 10).

Perante esta realidade, o método de recolha de dados foi o **método qualitativo**, uma vez que a pesquisa qualitativa, permite uma profundidade dos dados recolhidos, bem como a contextualização experiências (Carvalho, 2002).

3.5. Amostra

Devido ao facto de os métodos utilizados serem entrevistas, é desnecessário um grande número de pessoas pois a informação recolhida ao fim de algumas delas já não iria trazer nada de novo (Ghiglione e Matalon, 2001).

Na presente investigação foram realizadas cinco entrevistas. Desde logo decidiu-se entrevistar o Cor Inf Maia Pereira, devido ao facto de possuir um vasto leque de conhecimentos e experiência no TO do Kosovo e sendo um dos últimos comandantes no TO. Optou-se também por entrevistar o Cor Cav Tir Antunes Calçada, pois foi o primeiro Comandante no TO do Kosovo, o Cor Cav Geada 2º comandante desta mesma força que contribui também para uma melhor compreensão da fase de aprontamento até a missão propriamente dita no TO do Kosovo. Também o Major Cav Pinto Noruegas que esteve presente na primeira missão e também no recomeço da missão no TO do Kosovo em 2005, por fim, foram realizadas duas entrevistas ao TCor Inf Costa Campos, analista do JALLC, que forneceu uma melhor percepção da caracterização das funções do SLA do JALLC bem como dos respectivos problemas para o levantamento dessas mesmas funções.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Para Santos, a escolha da técnica deve ser sempre avaliada em função do problema, as técnicas são ferramentas que ajudam a resolver o problema. Nesta investigação,

inicialmente utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema” (2005: 38). De todas as fontes de informação que o mesmo autor refere, utilizou-se as seguintes: jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e material cartográfico.

Em complemento ao método referido anteriormente, utilizou-se a entrevista qualitativa. Esta subdivide-se em entrevista sistemática informal, entrevista baseada num guião e entrevista semi-estruturada. Para a presente investigação foi utilizada a entrevista baseada num guião. Ainda reforçando esta ideia, Santos (2005) refere que “a entrevista tem em vista um objectivo de diagnóstico e de estudo”.

3.7. Limitações

O estudo do presente tema é de tal modo vasto que será impossível mencionar toda a investigação que gira à volta dos quase dez anos de FND no TO Kosovo, sendo complicada análise de todas as situações vividas pelos militares relevantes para a elaboração de doutrina ou para um melhoramento de missões futuras; sendo deste modo, uma tarefa difícil para ser realizada em tão pouco tempo. Assim, o material recolhido do TO Kosovo contribuirá para explorar os problemas práticos que se colocam à implementação de um SLA.

3.8. Análise de dados

Segundo Carvalho (2002: 121), “O objectivo da análise é reduzir grande quantidade de dados brutos, passando-os para uma forma interpretável e manuseável”. Porém o mesmo autor faz também uma chamada de atenção, muito importante, “...análise baseada em pesquisa científica e evidência, é mais provavelmente verdadeira do que uma afirmação baseada em crenças”

Com o objectivo de analisar os dados recolhidos nas entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Uma vez que os dados “provenientes de inquéritos, esquemas de entrevistas, listas, etc, têm de ser registados, analisados e interpretados” (Bell, 2008: 183).

A análise de conteúdo baseia-se num conjunto de procedimentos que examinam documentos (Bell, 2008).

Todos os dados extraídos das entrevistas foram registados, analisando-se os pontos comuns e as divergências, resultando assim numa interpretação.

CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Segundo Carvalho (2002: 139) “A apresentação dos resultados deve ser precisa, sucinta, transparente...”, ou seja, os resultados deverão ser apresentados de forma clara e concisa.

Para tal, numa primeira fase apresenta-se a análise documental e de seguida a análise das entrevistas.

4.2 Apresentação dos dados da pesquisa documental

A análise documental foi realizada de acordo com os relatórios fins de missão. O documento que nos retrata o assunto LA no Kosovo é o relatório de fim de missão. Este é elaborado pelo Comandante da força no final da missão e têm como finalidade “Contribuir para a divulgação de lições aprendidas (...) propomos como o objectivo final deste documento (...) que ele contribua para a análise de dados, ensinamentos e saberes de experiências feitas, associados à preparação e emprego de forças das Forças Finais Destacadas.” (Relatório de Fim de Missão /1º BIPara/TACRES/KFOR, 2006: 3)

Um dos capítulos do relatório fim de missão é destinado a LA. Este capítulo subdivide-se em sete sub-capítulos:

1. Pessoal.
2. Informações.
3. Operações.
4. Logística.
5. Assuntos Cívicos.
6. Apoio de Combate.
7. Comunicações.

Foram analisados quatro relatórios fins de missão⁵⁶. O estudo recairá sobre os capítulos pessoal, informações e operações.

No âmbito do pessoal os Comandantes identificam, desde o início das operações no TO do Kosovo, vários problemas e preocupações porém as que se seguem parecem fulcrais:

⁵⁶ AgrCharlie/ KFOR (11FEV00/ 11AGO00) – TCor Teixeira.
1ºBIMec/ KFOR (16MAR06/ 22SET06) – TCor Ferrão.
1º BIPara/ KFOR (22SET06/ 22MAR06) – TCor G. Silva.
2º BI/ KFOR (22SET07/ 22MAR08) – TCor Magalhães.

- Existe uma forte preocupação com a moral da força, através da introdução de ginásios, bar, *internet*, filmes de vídeo, jornais diários, tv cabo e correio. Nas recomendações, o Comandante da força cria incentivos para que os próximos comandantes melhorassem todos estes aspectos. Porém, algumas destas recomendações, ainda são referidas nos últimos relatórios analisados, o que nos leva a deduzir que muitas destas preocupações dos comandantes não são analisadas. A questão do extravio e violação da correspondência, existente nas primeiras missões no TO, foi resolvida em missões posteriores através de um controlo efectivo do regimento de transportes.

- É visível identificar que o Pelotão de Morteiros (PelMort) apenas vai para o TO para completar as necessidades ao nível orgânico, por exemplo, nas secções de informações e operações como aconteceu na missão do 2ºBI/ KFOR uma vez que o PelMort não é utilizado nas operações e muitas das vezes nem possui munições de fumos e iluminantes, o que inviabiliza igualmente a participação portuguesa em exercícios de fogos directos.

- O facto de a unidade escalão batalhão (UEB) cumprir a missão como unidade constituída, assegura no mínimo um ano e meio de trabalho prévio entre todos os militares pertencentes à força⁵⁷ o que corresponde a fortes vantagens para a acção de comando e desempenho operacional da força.

- O aprontamento é muito importante, é nesta fase que se criam as condições para o sucesso da missão no TO, nomeadamente na criação de espírito de corpo e de grupo. Este facto é em grande parte da responsabilidade do Comandante da força e é por norma bem trabalhado uma vez que, segundo os relatórios fim de missão, não têm existido problemas ao nível da justiça dentro da força e esta tem sempre um impacto positivo na população local.

- A maioria dos problemas identificados não são colmatados pelas UEB que substituem a força que se encontra no TO, fruto das repetições dos relatórios, apesar de alguns comandantes referirem no relatório final de missão que o relatório elaborado deverá ser do conhecimento da próxima FND para o TO do Kosovo.

No capítulo das informações surgem também problemas que dificultam a acção de comando no TO do Kosovo, dos quais destacam-se os seguintes:

- A missão das FND no Kosovo a partir de 2005 foi definida como reserva táctica, podendo a UEB actuar em todo o TO. No decorrer das missões tornou-se essencial que a célula S2 (Oficial de Informações) coordenasse e relacionasse da melhor forma possível com as organizações internacionais e organizações não governamentais (ONG), presentes na área de Klina. Esta situação gera um volume de trabalho que os elementos constituintes da

⁵⁷ Esta situação acontece com o 1ºBIMec às ordens do TCor Ferrão, pois a força já tinha participado na missão NRF 5. A experiência em outras missões é fundamental.

secção de informações, devido ao reduzido número de efectivos, não conseguem colmatar. A solução encontrada pelos comandantes foi reforçarem a secção de informações. Esta lacuna é também identificada no último relatório da FND, verificando-se que apesar de repetido nos relatórios fins de missão, o problema ao fim de oito anos mantém-se.

No âmbito das operações foram também identificados alguns problemas:

- O módulo de Engenharia tem capacidades para além do apoio ao batalhão, vindo ultimamente a ser empregue em acções *Civil-Military Co-operation* (CIMIC), contribuindo para a divulgação de Portugal e para uma melhor recepção da UEB portuguesa ao TO.
- A recolha e análise da informação disponibilizada pelas sub-unidades da força é fundamental durante a operação para que essa mesma informação seja utilizada como LA pós-operação, desde a fase do planeamento até à execução. Porém, os comandantes das UEB ao referirem este aspecto fazem um juízo diferente do conceito de LA, uma vez que esta informação ainda não foi validada nem tão pouco comprovada para se tornar uma LA. Contudo, é de realçar a boa prática do Comandante da força em recolher informação com a finalidade de criar ensinamentos para futuras operações.
- O controlo de tumultos é referenciado nos últimos relatórios como a forma de emprego mais provável, e mais perigosa, de uma UEB no TO do Kosovo. Porém os comandantes concluem que a preparação da força neste tipo de operações é insuficiente e o material fornecido não apresenta as melhores condições, caso do escudo de protecção que se danifica com alguma frequência, o que contribui negativamente para o desempenho operacional da força.
- O modelo dos relatórios finais de operações, elaborado após cada operação, constitui uma excelente ferramenta para formar LI. Este relatório é elaborado com referência em operações anteriores e no final o comandante da força propõe a melhor modalidade de acção para a resolução dessa mesma operação.

4.3 Apresentação dos dados das entrevistas

De seguida irá ser realizada uma análise das respostas dadas pelos entrevistados, recolhendo o essencial para a investigação e efectuar a respectiva comparação, com o intuito de detectar pontos concordantes e discordantes.

Numa primeira parte, trata-se duas realidades distintas a primeira missão no TO do Kosovo e uma das últimas missões nesse mesmo TO. Na segunda parte, estudar especificamente a entrevista que foi efectuada ao TCor Costa Campos, analista no JALLC.

Quando questionados sobre, pergunta 6, "Parece-lhe aplicável, útil, proveitoso e necessário a existência de um SLA? Porquê? Todos os entrevistados dizem é que é realmente

essencial a existência de um SLA, desde que devidamente utilizado. Porém, existe uma discordância relativamente ao espaço físico que este deva ocupar, existindo oficiais que defendem o CmdOp (Cor Cav Tir Calçada) e outros o CID (Cor Inf Pereira)

Também um dos pontos concordantes é o facto de que é indispensável que a UEB seja já uma força constituída e que possua experiência no âmbito FND e que não seja formada por elementos de várias unidades.

Os entrevistados, concordam com o facto de que o nosso exército, como os restantes onde existe SLA, possui condições para o levantamento das funcionalidades do sistema.

Durante a entrevista realizada ao TCor Costa Campos, analista do JALLC, este revelou que não existe qualquer acordo formal para troca de informação entre o JALLC e o Exército Português como também não existe com outros membros da OTAN. Cada nação tem o seu próprio sistema, pois existe muita informação que não pode ser divulgada para o seio da OTAN. Este, refere também que, actualmente, no nosso Exército Português apenas existem opiniões, exemplo do CLA da EPI, mas não existe trabalho de análise.

4.4 Exploração dos problemas técnicos e táticos para a implementação das funcionalidades do sistema⁵⁸

Perante a análise das funções dos três sistemas (JALLC, RETEX e ALLP) e com o objectivo de fazer sobressair os problemas técnicos e as táticas para a implementação das funcionalidades do sistema, efectua-se uma simulação realista de uma UEB no TO do Kosovo. A simulação visa uma grande aproximação da realidade, sendo esta muito limitada, artificial e arbitrária. As suas limitações consistem, nomeadamente, na impossibilidade de não ir ao TO do Kosovo e basear-se no sistema JALLC, pois existe uma maior informação, e será com base nas suas funções que esta simulação será feita. As funções analisadas são: Observação, Análise/ Avaliação, Implementação e Monitorização e Validação.

Supondo uma operação de *chek-point* no TO do Kosovo. Para se iniciar o ciclo do SLA é necessário existir a observação (pergunta 6), representando um sistema mais sólido. Perante uma operação de *chek-point* o observador tem de saber o que vai observar, com base nas directivas superiores. A recolha de informação ou observação é feita por “analistas, estes possuem formação na área das técnicas de observação, das técnicas de entrevista e técnicas comunicacionais”, adquirindo a sensibilidade para saberem exactamente o que retirar das observações. Mas como é que é feita esta recolha? (pergunta 6 b) “Durante o projecto, os analistas recolhem dados através da *passive data collection*, que não é mais do que uma consulta de documentação e estudos relacionados com o tema

⁵⁸ Entrevista cedida por TCor Inf Costa Campos, analista do JALLC. Sugere-se a consulta do apêndice 6.

(visa que o observador se inteire da problemática em questão). Numa fase mais adiantada do projecto, fazem uma *active data collection*, através de entrevistas e observações directas dos eventos em causa”. Todo este projecto “é normalmente feito no TO”. Nesta simulação específica, os analistas teriam de recolher todos os dados específicos às operações de *check-point*, bem como realizarem entrevistas ou mesmo observações directas do evento em causa”. Os analistas “são utilizados porque têm uma visão externa do assunto a tratar e por isso estão mais distanciados dos problemas, sendo mais objectivos”. Os instrumentos utilizados são “*check lists* extraídos do *data collection plan*” (pergunta 6 d)⁵⁹

Ao falarmos de observadores é importante fazer a distinção entre a observação vista no parágrafo anterior realizada por analistas que são consultores e que não participam em missões, e os observadores que participam em “missões de observação, no âmbito da ONU ou de outra organização internacionais. Estas últimas, mais complexas e de grande interesse nacional” (Leandro, 2001: 10).

A fase seguinte, análise (pergunta 7) é elaborada por “militares ou civis que participam nos projectos. Nos entanto, existem ainda os *sénior analysts* (licenciados normalmente em investigação operacional) que ajudam no trabalho técnico da análise dos dados recolhidos e na elaboração do relatório”. Como referido no primeiro capítulo, os analistas, têm como qualificações o curso de analista do JALLC e também o curso *staff officer* OTAN. Para a análise utilizam “todos os instrumentos disponíveis no mercado (*software*) que permitam utilizar técnicas de análise, tais como o *Fishbone*, *Five Heats*, PERT, Técnica de resolução de problemas, etc.”. Relativamente à avaliação, é feita pelos “comandantes aos diversos níveis. O JALLC propõe recomendações (LI) e caso os comandantes as puserem em prática e resultarem, tornam-se assim em LA”. Ainda o TCor Costa Campos. durante a mesma entrevista, em resposta a que tipo de análise é feita (pergunta 7 k), respondeu-nos que seria uma análise “quantitativa e qualitativa”.

Relativamente à fase da implementação e monitorização (pergunta 9) o TCor Costa Campos refere que esta é da responsabilidade dos “AB, nomeados pelos comandos estratégicos ou operacionais, e já não é responsabilidade do JALLC”, pois este trabalha até à elaboração da LI, podendo contudo, ser convidado para acompanhar esta fase. Os comandantes deverão garantir a implementação das acções correctivas de acordo com o PA. A informação é escassa devido ao facto de já não estar a cargo do JALLC.⁶⁰

Por último vem a validação (pergunta 10), que tal como na fase anterior, os comandantes podem solicitar ao JALLC para recomeçarem o processo de análise para concluir sobre a eficácia das acções correctivas aplicadas. É como que um novo projecto de análise.

⁵⁹ Entrevista cedida por TCor Inf Costa Campo, analista do JALLC. Sugere-se a consulta do apêndice 6.

⁶⁰ Entrevista cedida por TCor Inf Costa Campo, analista do JALLC.

CONCLUSÕES

A temática LA começou novamente a ganhar interesse por parte dos comandos do Exército Português.

Perante a questão central: “Quais as modalidades de implementação de um SLA, eficaz e eficiente, tendo em conta as funções identificadas”? emergiram as perguntas de pesquisa que, com maior grau de pormenor, determinam o desenrolar da investigação. Ao longo da apresentação dos resultados algumas conclusões já foram também apresentadas.

No que concerne à **primeira hipótese** “A conduta a utilizar na elaboração de um SLA deverá ser semelhante a exemplos de sucesso nos Exércitos de referência e de acordo com as nossas capacidades e limitações”. Esta foi confirmada pelos estudos efectuados no primeiro capítulo, sendo consensual que será necessário para o Exército Português utilizar as boas práticas e princípios utilizados em exércitos e organizações de referência.

A **segunda hipótese** “Durante as missões das FND elaboram-se relatórios fim de missão, exercícios, entre outros, mas que poderão não ser suficientes, perante as necessidades impostas à construção de tão grande projecto. Talvez a elaboração de instrumentos de mais fácil acesso e simples utilização, contribuirão para o desenvolvimento e evolução das operações”. Com base no primeiro e terceiro capítulos, esta hipótese foi confirmada parcialmente. A confirmação não é de todo consensual, uma vez que, e perante os estudos efectuados, verifica-se que as ferramentas utilizadas pelos SLA analisados têm como forte vantagem o facto de serem correctamente utilizadas. Deste modo, encontra-se perante a importância da qualidade de que alguns instrumentos produzem e não da quantidade. Porém, durante a análise dos relatórios finais de operação e do que foi identificado anteriormente, verifica-se que, para além das ferramentas existem muitos outros problemas que contribuem para o desempenho menos bom do exército no TO do Kosovo. Problemas de cumprimento de prazos, material que aparece no TO e com o qual os militares não tiveram qualquer contacto durante o aprontamento, entre outros.

O quarto capítulo, para além de revelar a apresentação dos resultados, permitiu também validar a terceira, a quarta e a quinta hipótese. Relativamente à **terceira hipótese** “Durante a operação ou mesmo na fase de aprontamento (exercícios) é necessário existir a preocupação e/ou a especialização e qualificação de pessoal que registem/compilem casos que servirão de exemplo para outras missões”. Esta foi confirmada parcialmente, ou seja, segundo as percepções dos entrevistados e após a análise de relatórios fins de missão, a única preocupação existente é no capítulo LA do relatório de fim de missão, descrever acontecimentos menos bons que aconteceram durante a missão. Deste modo deve-se corrigi-los em futuras operações e aprender com os bons exemplos praticados. Apesar dos comandantes efectuarem o *feedback* com a ocorrência de lacunas durante a operação, o

maior problema que foi identificado envolve a hierarquia dos comandos, pois a cadeia hierárquica desce e raramente sobe. É com base neste último ponto que existem os SLA, pois respondem à difusão ascendente. Se tudo fosse transparente não seriam necessários SLA. Como ensinamento, o princípio “experiência de todos para todos” aplicado nas guerras de África onde existia realmente a preocupação de recolher, tratar e difundir ensinamentos que pudessem auxiliar no cumprimento de futuras operações elaborando-se opúsculos, denominados de “cadernos de infantaria”. Finda a Guerra Colonial, devido ao facto de não existir TO reais, perdeu-se a procura de LA. A **quarta hipótese** “A qualificação de pessoal para o cumprimento das diversas tarefas de um SLA contribuirá para um melhor desenvolvimento do mesmo e fornecerá uma maior credibilidade ao sistema”. É confirmada durante a exploração dos problemas técnicos e táticos para a implementação das funcionalidades, onde se verifica que é realmente necessário, especializar-se elementos, particularmente na área das observações e da análise. Pois, são estas duas funções o ponto de partida de um SLA. Para a **quinta hipótese** “A recente transformação da estrutura organizacional do Exército Português, poderá levantar algumas dificuldades no cumprimento dos objectivos traçados por todo o processo de LA”, a confirmação desta hipótese não é de todo conceptual. Quando comparadas as respostas dos entrevistados, salienta-se o interesse em saber o que se pretende fazer em matéria de LA e a forma de rentabilizar as LA. Pois, apesar dos seminários, conferências, jornadas, etc sobre LA, existe ainda muita confusão no âmbito da aplicação de LA no exército. Exemplo disto é o que o CmdLog disponibiliza no seu endereço da intranet.

Recomendações e Sugestões

Dando continuidade ao que foi apresentado no quarto capítulo e com o objectivo de responder à questão central da investigação, como modalidades de implementação, recomenda-se, numa primeira fase, a execução apenas da fase da observação e da análise, até à construção da LI, uma célula com elementos que possuam a formação específica e o conhecimento dos instrumentos para o desempenho de funções no âmbito da observação e da análise e assim trabalhar os acontecimentos relatados pelos comandantes das UEB no TO do Kosovo, publicados nos relatórios de fim de missão, dando desta forma utilidade aos relatórios de fim de missão e aos relatórios realizados no final de cada operação. Estes relatórios finais de operação constituem um excelente ponto de partida para a recolha de dados e o seu modelo é apropriado às necessidades exigidas. A criação da base de dados não poderia ser ao alcance de todos, senão a filtragem dos dados seria ainda mais difícil, esta mesma base teria de ser informatizada, por exemplo na intranet. Os principais problemas deste levantamento inicial poderão ser de ordem física, segundo os entrevistados, as opções mais válidas são CID ou CmdOp, problemas no âmbito da

formação, uma vez que actualmente nestes dois comandos não existem elementos com as qualificações e os conhecimentos necessários.

Só após algumas experiências de solidificação de técnicas e de procedimentos, é que se deverá dar o passo para a elaboração das restantes funcionalidades do sistema, para a longo prazo aplicar-se um SLA ao nível de exército. Evidentemente que todo este processo terá de ser contínuo e terá um longo prazo para a sua execução. Assim é necessário sensibilizar os comandantes para a recolha de acontecimentos, desde o aprontamento, através de elementos especializados.

Por fim, sugere-se que a simulação, elaborada no quarto capítulo, seja a curto prazo aplicada no TO do Kosovo. Futuramente, este estudo devia ser replicado num dos próximos trabalhos de investigação a fim de completar, melhorar e até mesmo conseguir contribuir mesmo para o início e aceleração de um SLA no nosso exército.

BIBLIOGRAFIA

Army Lessons Learned Program - AR 11-33 (2006). Department of the Army, Washington, DC.

BELL, Judith (2008) (4ª Ed.). *Como realizar um projecto de investigação*, Gradiva, Lisboa.

CARVALHO, J. Eduardo (2002) *Metodologia do Trabalho Científico -“Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses*, Escolar Editora, Lisboa.

DIRECÇÃO DE ENSINO; *Normas para a Redacção de Trabalhos Escritos*; Academia Militar; Lisboa.

EATON, Jacqueline, & REDMAYNE, John (Eds) (2007) (3ªEd.) *Joint Analysis Handbook*, JALLC, Monsanto.

GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*, Celta Editora, Oeiras.

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES (2003) *Operações de Evacuação de Não Combatentes*, ME 20 – 77 – 04, Cap. I-3, Lisboa.

LEANDRO, Francisco (2001), *A participação nacional em operações de apoio à paz: lições aprendidas*, Trabalho de Investigação de Longa Duração, Instituto de Estudos Superior Militar, Lisboa.

SANTOS, José Rodrigues dos (2007) *Metodologia das Ciências Sociais – Documento de Estudo*, Academia Militar, Lisboa.

SARMENTO, Manuela (2008), *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

Periódicos

BARRENTO, Sua Ex.ª Chefe Estado Maior do Exército Martins (1999). War Colleges now training Soldiers in Art of Peace, *Despacho*, 7-9.

CORDEIRO, Carolina (2005). Portugal e as missões de paz na ex-Jugoslávia, *Revista Janus*, 22 – 24.

CARRIÇO, Manuel (1999). A OTAN e o Kosovo – Nuances de uma intervenção anunciada, *Jornal do Exército* nº 473, 26-33.

DUQUE, José, (2005). Da decisão política ao teatro de operações, *Revista Janus*, 45 – 48.

FERREIRA, João (2006). Portugal: os conflitos militares dos últimos trinta anos, *Revista Militar* n.º 2448, 35 – 39.

FUNDAÇÃO MÁRIO SOARES (2006). A participação em missões de paz – Relatório Final.

MACIEIRA, Luís (2001). *De Portugal para o Kosovo*, *Jornal do Exército* nº 497, 20-22.

MAIA, Pereira (2007). Caracterização do Teatro de Operações, *Azimute Revista Militar de Infantaria* Nº 184, 41 – 45.

PÚBLICO (2007, 27 de Fevereiro). Portugal e as novas missões de paz, *Público*, 23-25.

Relatórios de Fim de Missão (excertos):

AgrCharlie/ KFOR (11FEV00/ 11AGO00) – TCor Teixeira.

1ºBIMec/ KFOR (16MAR06/ 22SET06) – TCor Ferrão.

1º BIPara/ KFOR (22SET06/ 22MAR06) – TCor G. Silva.

2º BI/ KFOR (22SET07/ 22MAR08) – TCor Magalhães.

Directivas e Notas

DIRECTIVA 90/CEME/07, DIRECTIVA PARA O EXÉRCITO (2007-2009).

BI-SC *Directive* 80-6/07.

CJCSI 3150.25A, 2000.

DIRECTIVE 376/EMAT/03, Directive Permanent De La Fonction “Retour D’expérience” De L’armée De Terre.

Nota nº 546, Pº.06.14.10 de 05NOV07 da – EPI.

Legislação

Diário da Republica, 1ª série – Nº252 – 31-10-1998, Portaria nº 946/98

Diário da Republica, 1ª série – Nº125 – 29-05-2007, Portaria nº 392/99.

Diário da Republica, 1ª série – Nº174 – 28-07-2007, Portaria nº 365/99.

Diário da Republica, 1ª série – Nº125 – 2-07-2007, Capítulo IV, Artigo 36.º, 2-l.

Entrevistas

CALÇADA, Coronel Tirocinado Antunes (2008). Comandante do AgrBravo/KFOR/99. Entrevista concedida no Instituto de Estudos Superiores Militares em 2008-04-10.

CAMPOS, Tenente-Coronel Costa (2008). Analista no JALLC. Entrevista concedida no JALLC em 2008-04-11.

GEADA, Coronel Mário (2008). 2º Comandante do AgrBravo/KFOR/99. Entrevista concedida no Comando da Instrução e Doutrina em 2008-04-15.

NORUEGAS, Major Pinto (2008). Adjunto Esquadrão do AgrBravo/KFOR/99 e Comandante de Esquadrão do 3BIPara/KFOR/05. Entrevista concedida na Direcção de Doutrina em 2008-04-17.

PEREIRA, Coronel Maia (2008). Comandante do 2BIMec/KFOR/07. Entrevista concedida no Ministério da Defesa Nacional. em 2008-07-24.

Endereços da Internet

A artilharia e as novas ameaças, Maurício Raleiras, consultado em 2008-03-28. Disponível em: http://www.revista-artilharia.pt/98302.htm#_ftn4.

União Europeia, Rússia, e Kosovo, Maria Freire, consultado em 2008-04-16. Disponível em: <http://www.ieei.pt/post.php?post=636>.

Site oficial do JALLC, consultado em 2008-04-17. Disponível: <http://www.jallc.nato.int/>.

Organigrama do sistema da OTAN, JALLC. Consultado em 2008-04-17. disponível em: <http://www.jallc.nato.int/JALLCorg.asp>.

Site oficial do CALL, consultado em 2008-04-17. Disponível em: <http://call.army.mil/Il-course.asp>.

Cadernos de LA. Site oficial do RETEX, consultado em 2008-04-17. Disponível em: http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/cahiers_drex/les_cahiers_recherche.

Cadernos de reflexões. Site oficial do RETEX, consultado em 2008-04-17. Disponível em: http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/cahiers_drex/les_cahiers_reflexion.htm.

Site do Comando da Logística do Exército, consultado em 2008-04-19. Disponível em: <http://intranet/c5/c11/estado%20maior/default.aspx>.

Site oficial do Ministério da Defesa Nacional, consultado em: 2008-04-19. Disponível em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/operacoes/mi/>.

Base de dados do sistema da OTAN, JALLC, consultado em 2008-07-27. disponível em: <http://www.jallc.nato.int/Documents/JALLC%20Database%20Starter%20Guide.pdf> e em <http://jallc.lldb.jallc.nato.int/>, consultado na mesma data.

Consultado em 2008-07-28. Disponível em: http://www.idn.gov.pt/Agenda/2007/2007-01-25_Sintese_12-UE_Conflito_Libano.pdf.

Consultado em 2008-07-28. Disponível em: <http://www.caleida.pt/ifor/indexpk.htm>.

GLOSSÁRIO

Análise: É o estudo do todo, efectuado com o objectivo de conseguir melhorias nos procedimentos em vigor. O resultado das análises é utilizado em acções recomendadas de onde surgirão resultados estáveis e renovados, conduzindo à LA.

Base de dados: consiste numa central que armazena, partilha e onde se pode procurar lições aprendidas num formato específico.

Constatação: É uma afirmação concisa, baseada em observações, dados ou informações

Doutrina: conjunto de princípios, através dos quais as forças militares orientam a sua acção, com a finalidade de alcançar os seus objectivos.

Hipóteses: É uma suposição ou preposição, que poderá ser testada, sendo o ponto de partida para uma investigação mais aprofundada.

Lição Aprendida: consiste no resultado de um processo contínuo de identificação, avaliação e implementação de experiências, com vista a melhorar o desempenho operacional de militares, quer numa perspectiva imediata, quer a longo prazo. Este processo, no fundo, traduz-se num sistema de aprendizagem, em que se evitam a repetição dos mesmos erros e se aplicam as soluções das acções que obtiveram sucesso.

Lição Identificada: Acção recomendada resultante da análise efectuada a uma ou mais constatações, cuja aplicação se considera benéfica;

Observação: É um fenómeno anotado, antes de ser analisado, diagnosticado ou interpretado.

Utente/ Cliente: É a pessoa/organização onde se origina a observação ou o pedido de análise. Poderá ser também o beneficiário da análise efectuada, sem estar directamente ligado à observação ou problema;

Operações de Resposta a Crises (CRO): São operações não artigo nº 5 que compreendem as três categorias seguintes: Operações de Apoio à Paz PSO, Operações Humanitárias e Operações de Busca e Salvamento.

ANEXOS

Anexo A – Exemplo de LA do CmdLog

Assunto: Lições Aprendidas - Dia das Forças Armadas - Viana do Castelo

Lições Aprendidas

1. **Titulo**

Dia das Forças Armadas

2. **Situação**

O Instituto Geográfico do Exército (IGeoE) participou, de 6 a 10 de Junho de 2008, nas comemorações do Dia de Portugal e das Forças Armadas, que decorreram em Viana do Castelo, montando para o efeito no jardim público da cidade, um *stand* de cerca de 20m², integrado na montra de **Pólos de Excelência de carácter Técnico-Científico, bem como das actuais Capacidades e Meios do Exército Português.**

3. **Plano**

A participação do IGeoE no evento, atendendo ao âmbito e ao universo de participantes, foi encarada como um acontecimento importante no contexto da comunidade civil, do Exército e da promoção das suas capacidades e potencialidades, nomeadamente a Informação Geoespacial, a Infra-estrutura Geoespacial do Exército e o sistema SERVIR.

4. **Execução**

O IGeoE preparou, montou e guarneceu um *stand*, subordinado ao tema “*A Infra-estrutura Geoespacial do Exército e o geoposicionamento em tempo real*”, durante as Comemorações do Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Europeias, de modo a dignificar o IGeoE, como órgão nacional produtor de informação geográfica de qualidade, assim como a imagem do Exército perante a comunidade civil

5. **Ocorrências**

O Stand foi visitado por milhares de pessoas, tendo recebido a visita de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas e dos Chefes dos Ramos.

6. **As Lições Apreendidas**

É de equacionar a aquisição de um Stand (tenda), que permita o acondicionamento dos materiais expostos em condições mais favoráveis. De realçar que a tenda montada, embora tivesse energia suficiente e necessária para alimentar o equipamento do IGeoE, não tinha qualquer iluminação. A iluminação da tenda foi conseguida, utilizando os dois projectores da “onda”, que se revelaram insuficientes durante o período da noite. Importa também referir, que, a tenda de cor branca e com pouca visibilidade publicitária exterior era muitas vezes confundida como fazendo parte da Logística de Prestação de Cuidados Médicos, não caracterizando e não projectando desta forma a imagem do próprio Instituto.

Destaca-se a ausência de segurança, ao “Stand” fora do período de exposição, existindo ao que foi informado segurança geral. Tudo correu da melhor forma, mas não era garantido que assim fosse. Para este tipo de eventos e porque o material exposto é demasiado dispendioso, deveria ter sido equacionada pela organização, a segurança com elementos da Polícia do Exército.

Horácio Lopes

TCor de Artilharia

Instituto Geográfico do Exército

Oficial de Logística

hlopes@igeoe.pt

tel. civ-218505379 **tel. Mil** - 425479

Anexo B - Análise versus Avaliação.

AVALIAÇÃO	ANÁLISE
Trata apenas de assuntos da área que o analista é perito. Somente trata aquilo que sabe.	Muitas vezes analisa coisas que Não pertencem à sua área de conhecimento.
Julga os outros.	Não faz qualquer tipo de julgamentos, procura a contribuição dos factores.
Normalmente depende da missão ou do cenário. É preciso estar envolvido no contexto. Por exemplo se os elementos oponentes são definidos como batalhão, quando na verdade são uma companhia.	Frequentemente a missão ou cenário são pouco importantes, ou seja, não é essencial saber porque é que se confundiu batalhão por companhia. É realmente indispensável definir o que originou a tal falta de precisão situacional.
Os avaliadores estão “mergulhados” no problema.	Analistas precisam de colocar todo esse ambiente de lado e continuar concentrados no essencial.
Aquilo que identificam é facilmente observável. Olham para o que está à superfície.	As primeiras observações são apenas sintomas. O seu trabalho consiste em procurar as razões que levam a tais sinais. O que

<ul style="list-style-type: none">• Procedimentos;• Informações padrão;• Janelas de tempo;• Erros;• Cumprimento procedimentos;• Omissão procedimentos;• Protocolos incorrectos;• Adesão às melhores práticas;• O que é que funcionou bem?• Etc.	<p>por norma requer a recolha de antecedentes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Inconsistência e confusão;• Redes e padrões;• Desafios;• Proposta versus mundo real;• Como é que, tecnologias, doutrina, etc, levam as pessoas a falhar?• Porque é que alguma coisa correu bem?• Relações e interacções dinâmicas;• Etc.
--	--

Anexo C – Domínios de Aplicação, Funções Operacionais e Domínios de Análise.

Domínios de Aplicação:

1. **CONCEITOS** – Doutrina de emprego das forças.
2. **EQUIPAMENTOS** – Sistemas de armas.
3. **FORMAÇÃO** – Preparação operacional.

Funções Operacionais:

CATEGORIA	FUNÇÕES
INTEGRANTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comando 2. Telemática 3. Informações 4. Logística
EMPENHAMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 5. Combate de Contacto 6. Combate Indirecto 7. Organização do Espaço Terrestre 8. Defesa Anti-Aérea
AMBIENTE (APOIO)	<ol style="list-style-type: none"> 9. Comunicações 10. Assuntos Civil-Militares

Domínios de Análise:



Anexo D - Critérios orientadores da decisão.

“Em primeiro lugar, as missões internacionais devem desenvolver-se no quadro do Direito Internacional e no respeito pelos princípios da democracia e do Estado de direito.

Em segundo lugar, deve procurar-se um equilíbrio na participação em missões da UE, da NATO e da ONU... Podem também ser equacionadas missões noutros contextos bilaterais e multilaterais, nomeadamente no quadro da CPLP e da cooperação militar com países lusófonos.

Em terceiro lugar, deve evitar-se uma dispersão geográfica excessiva e concentrar esforços em teatros de operações nos quais Portugal possa valorizar o seu valor estratégico e operacional e assegurar o acesso a lugares de comando nas missões internacionais.

Em quarto lugar, deve ser tido em conta o nível de desempenho e de capacidade de intervenção militar que deve caracterizar a presença em missões internacionais. Os recursos limitados da nossa componente militar condicionam a escolha dos cenários e dos níveis de intervenção...

Em quinto lugar, devem ser ponderados os riscos inerentes às missões. Trata-se de um factor de especial sensibilidade, não apenas quanto à vertente operacional, mas também em termos de opinião pública...

Em sexto lugar, deve considerar-se a exequibilidade e os custos financeiros de cada missão... Portugal tem feito um esforço notável para assumir a sua quota-parte de responsabilidade, que garante o reconhecimento do nosso estatuto entre “os produtores” de segurança e nos separa dos «consumidores» de segurança.”

Quanto à avaliação do desempenho das Forças Armadas Portuguesas:

“No conjunto, a nossa presença envolveu, até hoje, mais de 20.000 efectivos. Presentemente, os militares portugueses prestam serviço em oito teatros de operações, num total de 786 efectivos. A participação das Forças Armadas demonstrou o seu elevado profissionalismo, a sua dedicação exemplar e as qualidades humanas dos seus soldados em teatros de alto risco.

A avaliação política e militar da sua presença é muito positiva. Por três razões. Primeiro, porque se trata de uma contribuição insubstituível para consolidar as relações de aliança

com a NATO e na UE, cruciais para a defesa nacional e para a credibilidade internacional do Estado. Segundo, porque garante o estatuto de Portugal como um Estado responsável e como um produtor de segurança internacional. Terceiro, porque representa um factor de modernização e de internacionalização das Forças Armadas e contribui para o seu prestígio como instituição nacional”.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Critérios das LA na LLDB.

Os critérios são os seguintes⁶¹:

- Aplicabilidade: significa que a lição terá de ter aplicabilidade no futuro, isto é essencial. Se a situação for única porque reporta a um tempo, organização e evento específico é inconveniente que ocorra no futuro.
- Valiosidade⁶²: Deve ter valor para o utilizador e não ser demasiado óbvia. Pois uma lição óbvia é algo que o leitor já sabe ou compreende através do bom senso, ou o objecto em causa já foi discutido em doutrina, publicações, etc.
- Profundidade: Se a lição for objectiva, baseada em factos, nos resultados da análise e na procura serve. Caso contrário, se consistir em opiniões próprias e baseada em rápidas observações, então não serve.
- Aplicável ao utilizador: Deverá fazer a ligação entre os utilizadores e a base de dados, sendo útil a todos os utilizadores. É evidente que cada base de dados tem o seu próprio grupo de utilizadores.
- Fácil Compreensão: A pessoa que ler a lição deverá compreender, sem sequer ter conhecimento do contexto ou história da mesma.
- Curta e Concisa: O modelo de lição deveria ser uma página, nunca exceder página e meia.

⁶¹ JALLC Lessons Learned Database Quick Start guide.pdf

⁶² confirmar o portugues

Apêndice 2 - Intervenção portuguesa no Kosovo – até à actualidade.

Nome da Operação	Localização	Datas	Tipo de Operação	Tropas Deslocadas	CMDT
KFOR	Kosovo	09AGO99/11FEV00	PeaceKeeping (CRO/OTAN)	300 - BAI (Agr BRAVO)	TCor Teixeira
		11FEV00/11AGO00		300 - BLI (Agr CHARLIE)	TCor Silva
		11AGO00/31MAR01		295 - BMI (Agr DELTA)	TCor Banazol
		30JAN01/16AGO01		13 - CIOE (Dest Op Esp)	TCor Silva
		16FEV05/16SET05		300 – BLI (2º BI)	TCor Beleza
		16SET05/16MAR06		300 – BAI (3º BIPara)	TCor Sobreira
		16MAR06/22SET06		300 – BMI (1º BIMec)	TCor Ferrão
		22SET06/22MAR07		290 – Brig RR (1º BIPara)	TCor Silva
		22MAR07/22SET07		290 – Brig Mec (2º BIMec)	TCor Pereira
		22SET07/22MAR08		290 – Brig Int (2º BI)	TCor Magalhães
		MAR08/		290 – Brig RR (1º BIPara)	TCor Pedro

Apêndice 3 –Entrevista Cor Tir Cav Antunes Calçada

1. Qual a missão do Batalhão em FND?

Não era reserva táctica nesta altura (Agr BRAVO).

2. Como caracteriza, em termos de aplicação dos ensinamentos anteriores e consequente aplicação, a fase do aprontamento? Dificuldades sentidas durante a operação?

Uma das primeiras dificuldades sentidas na fase do aprontamento foi o prazo para a constituição da equipa para a missão. Pois não sabíamos qual era o de partida pra o TO, sabíamos que era “D” mais 60. “D” era quando os chefes se decidissem render aos bombardeamentos (cessar fogo). Tínhamos um prazo móvel, que nos dificultou todo o aprontamento. Decidi então fazer o aprontamento da unidade em dois meses (que acabaram por ser três).

todo o tempo a mais era bem-vindo.

Contudo nem tudo era mau, pois tínhamos como referência o que se tinha vivido na Bósnia, toda a Un formada já tinha essa experiência (conhecimento táctico, âmbito de operações de segurança). O facto de ser uma Un de Cav, constituí uma forte vantagem, uma vez que já possuía experiência .neste tipo de missões

Durante o aprontamento principais missões: a criação do espírito de corpo e a preparação da missão (criação de material que não existia – contentores)

3. Durante a missão realizada existia alguma preocupação (ou directivas) para a recolha de LA? Sim? De que forma?

Aquilo que existia na altura, e penso que é o que acontece actualmente, tem como base a camaradagem, dialogando Comandante com ex-Comandante. Quer dizer que mesmo sem existir um SLA, a coisa acaba por funcionar devido à ligação directa entre comandantes (forma informal).

Não, não era produzido nenhum produto final para apresentar ao Comandante que me viesse substituir. Apenas existia o bom senso do Comandante, directiva oficial não.

4. Durante a missão que contributos é que o Exército proporcionou?

Missão brilhantemente cumprida, que mereceu o louvor do Cmdt da KFOR.

5. Partilha de experiências de alguma situação vivida identificada como exemplo e que poderia ser útil para operações futuras?

Existem várias, mas a principal, espírito de corpo, conhecimento dos subordinados. Não se pode continuar a aceitar o pessoal oferecido, porque depois é muito mais difícil termos alguma capacidade operacional.

Importante o Cmdt andar sempre com a tropa, prepará-los psicologicamente - coisas óbvias.

6. Parece-lhe aplicável, útil, proveitoso e necessário a existência de um SLA? Porquê?

Claro, obviamente. Fisicamente não é muito importante. Mas é fundamental que dependa do Cmdt do CmdOp. Pois é este o responsável pelo aprontamento das forças, como é este quem dá as directivas, e deverá dá-las com base nas LA.

7. Na sua perspectiva a actual estrutura do exército (nomeadamente quadro orgânico pessoal) permite a implementação de tal sistema de LA?

Julgo que sim, exemplo Exército Italiano.

8. Porquê é que não existe um SLA em Portugal?

Não sei, mas o nosso exército tem também uma certa inércia (como os outros exércitos), é preciso dizer-se durante alguns anos a mesma coisa, para as coisas acontecerem. A outra razão é particular, o facto de nas últimas missões não existirem baixas significativas. Se existisse alguma catástrofe de certeza que já existia. Mas vai acabar por acontecer, de certeza absoluta.

Apêndice 4 –Entrevista Cor Inf Maia Pereira

1. Qual a missão do Batalhão em FND?

A UEB portuguesa no TO do Kosovo é a *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* (KTM) e está em Controlo Operacional do Comandante da KFOR (COM KFOR). Em termos tácticos é a força de mão do COM.KFOR.

No âmbito do seu emprego operacional a KTM pode ser empregue em qualquer ponto do TO nas seguintes modalidades:

- Directamente em pontos críticos (HOT SPOT/NAI ou PrDSS);
- Em reforço das TF nas suas áreas de responsabilidade, em *Cross Boundary Operations* (XBO), *Framework Operations* e *Relief in Place*;
- Desenvolver *Intel Led Operations*, *Intel Driven Operations* e *Intel Collection Operation* com as Companhias de *Intelligence*, *Surveillance and Reconnaissance Forces* (ISR), com as MNTF ou directamente pela KFOR;
- Ser empregue em operações de Crowd and Riot Control (CRC).

Com um total de 290 homens a KTM tem o potencial suficiente para cumprir todas as missões ficando unicamente limitada por ser responsabilidade nacional à segurança ao aquartelamento (Jubilee Barracks), facto que emprega um pelotão por dia.

2. Como caracteriza, em termos de aplicação dos ensinamentos anteriores e consequente aplicação, a fase do aprontamento? Dificuldades sentidas durante a operação?

No KOSOVO assim como nos outros Teatros, não estamos numa guarnição militar, a vida vive-se 24 horas. Assim o treino de prontidão assume especial significado e visa criar rotinas de resposta pronta e imediata (este foi um treino a que demos especial atenção).

Exige-se assim ao mesmo tempo uma preparação psicológica para aguentar insultos e outras agressões verbais e físicas sem que a reacção exceda limites rígidos e muito concretos e uma preparação para, vendo camaradas feridos pela acção de fogo da multidão, reagir de acordo com as ROE e não ultrapassar a proporcionalidade da reacção. Situações que têm se ser trabalhadas durante o aprontamento.

Assim foi essencial o realismo que foi imprimido ao aprontamento. Este facto permitiu 70% do sucesso da missão. O aprontamento é essencial.

3. Durante a missão realizada existia alguma preocupação (ou directivas) para a recolha de LA? Sim? De que forma?

Apenas durante a elaboração do relatório final de missão, num dos seis capítulos. Porém e apesar de no ambiente internacional ser mais complicado aceitar correcções de outras culturas, mas sendo uma operação da OTAN, é de salientar o trabalho realizado no terreno pelo JALLC que tem sede em Monsanto.

Na KFOR as lições aprendidas assumem grande importância sendo mesmo difundidas no seio da NATO.

4. Durante a missão que contributos é que o Exército proporcionou?

Nenhuns.

5. Partilha de experiências de alguma situação vivida identificada como exemplo e que poderia ser útil para operações futuras?

Essencialmente os ensinamentos que retirávamos das operações efectuadas no TO. Pois estas eram encaradas com grande realismo e decorriam com grande profissionalismo.

6. Parece-lhe aplicável, útil, proveitoso e necessário a existência de um SLA? Porquê?

Essencial, se utilizado. Existir só para constar do Quadro Orgânico, não vale a pena e é uma perda de recursos.

7. Na sua perspectiva a actual estrutura do exército (nomeadamente quadro orgânico pessoal) permite a implementação de tal sistema de LA?

Mais que a estrutura permitir, interessa saber o que se pretende fazer em matéria de LA e como pretendemos rentabilizar as LA que tiramos. O Comando de Instrução e Doutrina, parece-me ser uma boa sede para o levantamento deste sistema.

8. Porquê é que não existe um SLA em Portugal?

Razões que a razão desconhece.

Apêndice 5 –Entrevista Cor Cav Geada

1. Qual a missão do Batalhão em FND?

Não era reserva nesta altura (Agr BRAVO).

2. Como caracteriza, em termos de aplicação dos ensinamentos anteriores e consequente aplicação, a fase do aprontamento? Dificuldades sentidas durante a operação?

O tempo do aprontamento foi demasiado curto e conseqüentemente muito intenso. Surgindo diversas dificuldades, como por exemplo, ao nível logístico, o levantamento e transporte do material para o TO. Outras das dificuldades identificadas, consiste no facto de existir uma forte resistência por parte do EMGFA em fornecer informações ao oficial de operações. Assim nunca se pode actuar em termos de projecção de uma força, quando não estiver todo o exército a trabalhar para essa mesma causa.

Porém foi preocupação do Chefe do Estado-Maior do Exército, na altura, em nomear a Brigada Aerotransportada Independente para levantar o Agrupamento Bravo, pois essa unidade da Brigada já tinha levantado o 1º Agrupamento que tinha ido para a Bósnia.

Assim a experiência de alguns militares foi fundamental, para efectuar um aprontamento, apenas em três meses. E perante tantas dificuldades ninguém acreditava na projecção da força.

3. Durante a missão realizada existia alguma preocupação (ou directivas) para a recolha de LA? Sim? De que forma?

Não, apenas a elaboração do relatório de fim de missão.

4. Durante a missão que contributos é que o Exército proporcionou?

O cumprimos a missão.

5. Partilha de experiências de alguma situação vivida identificada como exemplo e que poderia ser útil para operações futuras?

6. Parece-lhe aplicável, útil, proveitoso e necessário a existência de um SLA? Porquê?

7. Na sua perspectiva a actual estrutura do exército (nomeadamente quadro orgânico pessoal) permite a implementação de tal sistema de LA?

8. Porquê é que não existe um SLA em Portugal?

Apêndice 6 –Entrevista TCor Inf Costa Campos

1. Existe algum contributo do Exército Português ou mesmo outro ramo das FA no “LL DBase”?

Não existe, porque no nosso exército não existe SLA.

2. Que funções do sistema é que são realizadas no JALLC?

O JALLC é responsável por elaborar as funções até à elaboração da LI. Nomeadamente a fase da observação e a fase da análise.

3. Quais as vantagens e inconvenientes do “LLDBase”?

Como vantagem, o facto de ser um instrumento que concentra todo o conteúdo e observação. E está dividido em várias áreas, pessoal, informações, operações, etc. Tem como inconvenientes o facto de os seus utilizadores perderem demasiado tempo à procura do pretendido, pois por norma perdem-se com o excesso de informação.

4. Existe real aplicabilidade da “LLDBase” nos TO’s?

5. Existe algum acordo formal para a troca de informação entre o JALLC e o Exército?

Não existe qualquer tipo de acordo formal entre o JALLC e o Exército Português. Existe apenas conversas de “bar”, nada de formal. É importante mas não existe.

As nações têm o seu próprio sistema, pois existem muitas coisas que não são divulgadas. Em Portugal, a existir, terá de ser um SLA ao nível das FA. A meu ver LA, destinadas ao treino, o CID é o ideal, porém o ideal não é o treino mas sim o operacional, logo teríamos de adicionar as Brigadas- responsabilidade do CmdOp. Logo é necessário um sistema que esteja acima destes di«ois, todo o EME, que deverá estar ligado aos outras ramos das FA.

Opiniões é o que existe no SLA da EPI, pois não existe trabalho de análise.

6. Fase Observação:

a. **Quem são os observadores? Que formação têm?**

Quem faz o *data collection* são os próprios analistas, pois têm a sensibilidade para saberem exactamente o que retirar das observações. Têm formação na área das técnicas de observação, das técnicas de entrevista e técnicas comunicacionais.

b. **Quando, Onde e Porque são utilizados os observadores?**

Durante o projecto, os analistas recolhem dados através da *Passive data collection* que não é mais do que uma consulta de documentação e estudos

relacionados com o tema. (Inteirar-se da problemática em questão). Numa fase mais adiantada do projecto, fazem uma *Active data collection*, que será através de entrevistas e observações directas aos eventos em causa. Normalmente é feita no teatro de operações.

Os Analistas/ observadores são utilizados porque têm uma visão externa do assunto a tratar e por isso estão mais distanciados emocionalmente dos problemas, sendo mais objectivos.

c. **Só são observados os incidentes ou também o dia-a-dia?**

Depende. Podem ser uma ou outra ou, o mais comum é serem ambas. Utiliza-se o conceito de *Embedded* e acompanha-se dia-a-dia os acontecimentos, culminando com entrevistas aos vários actores envolvidos.

d. **Que instrumentos são utilizados na Observação?**

Check lists extraídos do *Data Collection Plan* (É um documento)

e. **Que tipo de observação é feita?**

Observação Directa e Indirecta.

f. **Relativamente à Observação, existe alguma analogia com os Observadores Militares, que participam nas missões de observação e tiram o curso observadores militares no CITOAP? (Centro Instrução e Treino de Operações de Apoio à Paz)**

Nenhuma analogia! Os analistas são como “Consultores”, não participam em missões.

7. **Fase da Análise/ avaliação**

g. **Quem são os analistas?.**

São militares ou civis que participam nos projectos. No entanto existem depois uns *Senior Analysts* (licenciados normalmente em Investigação Operacional) que ajudam no trabalho técnico da análise dos dados recolhidos e na elaboração do relatório. Os analistas têm o curso de analista do JALLC e o curso de *staff officer*.

h. **Quem faz a avaliação? Que qualificações têm?**

No JALLC a palavra AVALIAÇÃO é proibida de ser mencionada. Quem faz a avaliação são os comandantes aos diversos níveis. Nós só propomos recomendações (LI) que se os comandantes as puserem em prática e resultarem, se tornam, aí sim, em LA.

i. **Quando, Onde e Porque são utilizados os analistas?**

Resposta como em 1.b

j. **Que instrumentos são utilizados na Análise?**

Todos os instrumentos disponíveis no mercado, *software*, que permita utilizar as técnicas de análise, tais como o *Fishbone*, *Five Heats*, *PERT Técnica de resolução de problemas*, etc.

k. **Que tipo de análise é feita?**

Quantitativa e qualitativa.

8. Fase Sancionamento, Nomeação AB:

l. **Quem selecciona este AB? Que qualificações têm?**

m. **Quando, Onde e Porque são utilizados os AB?**

n. **Que instrumentos são utilizados?**

O JALLC trabalha só até à construção da LI, as restantes fases não são do âmbito do JALLC.

9. Fase da Implementação e Monitorização:

o. **Quem faz esta implementação e monitorização? Que qualificações têm?**

São os *Action Body* nomeados pelos Comandos estratégicos (SHAPE) ou Operacionais (JFCB, JFCN, JCL). Já não tem a ver com o JALLC, embora este possa ser convidado para acompanhar.

p. **Quando, Onde e Porque são utilizados?**

q. **Que instrumentos são utilizados na sua prática?**

10. Fase da Validação:

r. **Quem faz a validação? Que qualificações têm?**

Mesma coisa que a anterior. Os comandantes podem solicitar ao JALLC para recomeçarem p processo de análise para concluírem sobre a eficácia das acções correctivas aplicadas, mas é como que um novo projecto de análise. No fundo o JALLC só trabalha até à fase da LI.

s. **Quando, Onde e Porque é utilizada?**

Apêndice 7 –Entrevista Maj Cav Pinto Noruegas

1. Qual a missão do Batalhão em FND?

Na primeira missão igual à do Agrupamento Bravo, na segunda missão (2005) reserva táctica.

2. Como caracteriza, em termos de aplicação dos ensinamentos anteriores e consequente aplicação, a fase do aprontamento? Dificuldades sentidas durante a operação?

O aprontamento deve servir para consolidar matéria e não para tirar cursos.

A maior dificuldade sentida consistiu na falta de subalternos, surgindo a necessidade de ir a Estremoz e a Santarém requisitar elementos.

É essencial desde a fase do aprontamento, criar um bom ambiente familiar. Identificar se nenhum elemento leva qualquer problema, essencialmente a nível pessoal, para o TO.

3. Durante a missão realizada existia alguma preocupação (ou directivas) para a recolha de LA? Sim? De que forma?

Os erros da primeira missão, no âmbito do pessoal e administrativos ou logísticos cometeram-se também na minha segunda missão em 2005

4. Durante a missão que contributos é que o Exército proporcionou?

O Exército Português, cumpre a missão que lhe é imposta, porém não são visíveis fortes contributos.

5. Partilha de experiências de alguma situação vivida identificada como exemplo e que poderia ser útil para operações futuras?

Existem várias situações, porém raramente são tomadas como exemplo. Nomeadamente a questão das correntes de neve para as viaturas de rodas, foram esquecidas na primeira missão, contudo na segunda missão perante uma situação idêntica as correntes não aparecem para a missão.

6. Parece-lhe aplicável, útil, proveitoso e necessário a existência de um SLA? Porquê?

Sim, pois é importante não se cometerem os mesmos erros.

7. Porquê é que não existe um SLA em Portugal?

A existir é relevante que os comandantes das forças, não ocultem situações menos boas para a instituição e para o país.

8. Na sua perspectiva a actual estrutura do exército (nomeadamente quadro orgânico pessoal) permite a implementação de tal sistema de LA?

Não, pois a existir um SLA é necessário existir continuidade e não formar uma força para determinada missão, e no final da missão ir cada um para a sua unidade de origem.