



ACADEMIA MILITAR

Gestão do Risco das Forças Nacionais Destacadas de Escalão Batalhão no Teatro de Operações do Kosovo

**Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Sérgio Aurélio Cerqueira da
Encarnação**

Orientador:

Tenente-Coronel de Infantaria Pedro Alexandre Faria Ribeiro

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2012



ACADEMIA MILITAR

Gestão do Risco das Forças Nacionais Destacadas de Escalão Batalhão no Teatro de Operações do Kosovo

**Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Sérgio Aurélio Cerqueira da
Encarnação**

Orientador:

Tenente-Coronel de Infantaria Pedro Alexandre Faria Ribeiro

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2012

DEDICATÓRIA

À Kell,
pela sua dedicação, apoio e compreensão!

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho de investigação conta com o apoio de várias pessoas, sem as quais, não seria possível a sua elaboração. Desde já, o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Pedro Faria Ribeiro, por ter aceite o desafio, constituindo-se como uma referência para o desenvolvimento de toda a investigação.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria José Amaral Lopes, por toda a informação partilhada através da sua valiosa experiência profissional.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Victor Cipriano, pela sua exigência e preocupação durante a realização do trabalho de investigação.

Ao Major de Infantaria Duarte Cordeiro Dias, pela entrevista disponibilizada e pelos documentos facultados, partilhando conhecimentos determinantes nesta investigação.

Ao Capitão de Infantaria Carlos Marques da Silva, pelas elucidações iniciais, pela entrevista disponibilizada e pelos documentos facultados demonstrando um exemplo a seguir no Exército Português.

Ao Capitão de Infantaria Ricardo Azevedo Estrela, pelo apoio e acolhimento, pela entrevista facultada e por todos os documentos disponibilizados.

Ao Capitão de Infantaria Paulo Gomes Lemos pelas orientações iniciais, pela entrevista disponibilizada e pelos contactos facultados.

À minha família, por sempre me apoiarem e ajudarem nos momentos mais difíceis, destacando a minha mãe e avó.

À minha namorada, futura esposa, pelo apoio moral, dedicação e compreensão.

À MUI NOBRE, HONROSA E AUGUSTA ARMA DE INFANTARIA!

RESUMO

No início do ano de 2011, foi implementada uma nova estrutura no Teatro de Operações do Kosovo. Os efetivos que constituíam a Kosovo Force sofreram uma redução significativa e foram implementadas as Joint Regional Detachments. Através da sua participação no Teatro de Operações do Kosovo como reserva tática e na sequência desta reestruturação, Portugal também reduziu os efetivos passando a operar com tropas húngaras, constituindo a Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre Battalion. É a primeira vez que as Forças Nacionais Destacadas atuam no Kosovo, no escalão batalhão, em contexto multinacional.

Com a realização deste trabalho de investigação, pretende-se compreender o impacto que esta reestruturação provocou nas Forças Nacionais Destacadas. Esta perceção permite identificar indicadores que possam alterar o nível de risco resultante desta nova estrutura na realização das tarefas atribuídas. Como produto final, pretende-se aplicar o processo de gestão de risco aos perigos relacionados com a reestruturação de forma a identificar controlos que permitam reduzir o risco a um nível tolerável.

A utilização do método indutivo nesta investigação permite a aplicação de entrevistas semiestruturadas direcionadas a alguns oficiais que foram destacados para o Kosovo logo após a reestruturação. Pressupõem-se que esta força foi a que mais sentiu o impacto da reestruturação. Este processo permite a obtenção de dados qualitativos com vista a atingir dois objetivos: identificar perigos resultantes da reestruturação e determinar indicadores que testem as hipóteses de investigação.

Após toda a investigação realizada, verifica-se que surgiram novos perigos, novas ameaças relacionados com a reestruturação provocando o aumento do risco associado à missão. Apesar desta situação, é de realçar o trabalho efetuado pelas Forças Nacionais Destacadas no sentido de reduzir o risco a um nível aceitável através da implementação dos controlos definidos.

Palavras-chave: Kosovo; Reestruturação; Perigos; Controlos; Tarefas

ABSTRACT

At the beginning of the year 2011, a new structure was implemented in Kosovo's Theater of Operations. The troops who formed the Kosovo Force declined significantly and were implemented the Joint Regional Detachment. Through its participation in the Kosovo's Theater of Operations as tactical reserve and as a result of this restructuring, Portugal also reduced the effectives and started to operate with Hungarian troops, constituting the Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre Battalion. It is the first time that the Deployed National Forces operate in Kosovo, in battalion level, in multinational context.

With the conduct of this investigation, it is intended to understand the impact this restructuring caused in Deployed National Forces. This perception allows identify indicators that may change the risk level resulting from this new structure in performing the assigned tasks. As a final product, it is intended to apply the risk management process to hazards related to restructuring in order to identify controls that will reduce the risk to a tolerable level.

The use of the inductive method in this investigation allows the application of semi-structured interviews directed to some officers who were deployed to Kosovo after the restructuring. It is assumed that this force was the most felt the impact of the restructuring. This process allows us to obtain qualitative information in order to achieve two objectives: identify hazards arising from the restructuring and determine indicators to test the investigation hypotheses.

In the end of the investigation, it is verified that emerged new dangers, new threats related to restructuring causing the increased risk associated to the mission. Despite this situation, is to highlight the work done by the Deployed National Forces in order to reduce risk to an acceptable level through the implementation of controls defined.

Keywords: Kosovo; Restructuring; Hazards; Controls; Tasks

ÍNDICE GERAL

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice geral.....	vi
Índice de figuras	ix
Índice de quadros e tabelas.....	x
Lista de anexos e apêndices.....	xi
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xii
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento da investigação	1
1.2. Importância da investigação	2
1.3. Definição dos objetivos	2
1.4. Metodologia.....	3
1.5. Delimitação do tema	4
1.6. Enunciado da estrutura do trabalho e síntese dos capítulos.....	5
Capítulo 2 - Enquadramento das Operações Militares no Teatro de Operações do Kosovo	6
2.1. Introdução	6
2.2. Enquadramento geográfico	6
2.3. Antecedentes da intervenção militar da OTAN no Kosovo	7
2.4. Projeção da KFOR para o Teatro de Operações do Kosovo.....	8
2.5. A KFOR: da sua projeção à reestruturação de 2011.....	10
2.6. Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre	13
2.7. Síntese Conclusiva.....	14

Capítulo 3 - Enquadramento Conceptual da Gestão do Risco	15
3.1. Introdução	15
3.2. Conceito e princípios	15
3.3. Processo de gestão de risco.....	17
3.3.1. 1ª Fase – Identificação dos perigos.....	18
3.3.2. 2ª Fase – Avaliação dos perigos para determinar os Riscos.....	19
3.3.3. 3ª Fase - Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco	22
3.3.4. 4ª Fase - Implementação de controlos	23
3.3.5. 5ª Fase - Supervisão e avaliação dos controlos	24
3.4. Integração no Processo de Decisão Militar.....	24
3.5. Síntese Conclusiva.....	25
Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos Aplicado ao Estudo	26
4.1. Introdução	26
4.2. Método de abordagem	26
4.3. Técnicas e procedimentos	28
4.3.1. Entrevistas	28
4.3.2. Análise documental	30
Capítulo 5 - A Gestão do Risco Associado às Alterações da KFOR	31
5.1. Introdução	31
5.2. Missão da KTM/TACRES/KFOR	31
5.3. Tarefas atribuídas à KTM/TACRES/KFOR.....	31
5.4. Análise das entrevistas.....	32
5.4.1. Alterações ao nível da KFOR que influenciaram as FND	33
5.4.2. Caracterização do nível de empenhamento da KTM.....	35
5.4.3. Caracterização da ameaça no Teatro de Operações do Kosovo	36
5.5. Aplicação do processo de gestão de risco.....	37
5.5.1. Identificação dos perigos	37
5.5.2. Avaliação dos perigos para determinar os riscos.....	39
5.5.3. Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco.....	42
5.6. Discussão dos resultados	47

Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	50
6.1. Conclusões	50
6.2. Recomendações	54
 Capítulo 7 - Bibliografia	 56
 Glossário	 59
 Apêndices	
Apêndice A – Operacionalização de conceitos.....	AP-A1
Apêndice B – Entrevista ao Cmdt da KTM.....	AP-B1
Apêndice C – Entrevista ao S3 da KTM.....	AP-C1
Apêndice D – Entrevista ao S2 da KTM	AP-D1
Apêndice E – Entrevista ao Cmdt da BCoy.....	AP-E1
Apêndice F – Entrevista ao Cmdt da ACoy.....	AP-F1
Apêndice G – Análise das entrevistas.....	AP-G1
Apêndice H – Descrição das tarefas atribuídas à KTM.....	AP-H1
Apêndice I – Causas dos perigos identificados	AP-I1
 Anexos	
Anexo A – Localização geográfica do Kosovo	AN-A1
Anexo B – Mapa étnico do Kosovo.....	AN-B1
Anexo C – Descrição dos níveis de risco	AN-C1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Espectro das operações militares	9
Figura nº 2 - Dispositivo da KFOR em 2010	11
Figura nº 3 - Estrutura da KFOR em Março de 2011	12
Figura nº 4 - Organigrama da KTM após a reestruturação GATE 2.....	13
Figura nº 5 - Aplicação cíclica e contínua do processo de gestão de risco	17
Figura nº 6 - Modelo de análise	27
Figura nº 7 - Localização geográfica do Kosovo.....	AN-A1
Figura nº 8 - Mapa étnico do Kosovo	AN-B1

ÍNDICE DE QUADROS E/OU TABELAS

Quadro nº 1 - Graus de probabilidade de ocorrência.....	19
Quadro nº 2 - Graus de Severidade	20
Quadro nº 3 - Matriz de avaliação do risco	21
Quadro nº 4 - Fases da gestão de risco relacionadas com o PDM.....	24
Quadro nº 5 - Entrevistas realizadas no trabalho de campo	29
Quadro nº 6 - Alterações da KFOR que influenciaram a atuação das FND.....	33
Quadro nº 7 - Perigos associados à Reestruturação da KFOR	38
Quadro nº 8 - Perigos associados às tarefas atribuídas à KTM.....	38
Quadro nº 9 - Avaliação dos perigos e determinação dos riscos.....	40
Quadro nº 10 - Desenvolvimento de controlos associados a cada perigo	43
Quadro nº 11 - Descrição dos níveis de risco	AN-C1

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A	Operacionalização de conceitos
Apêndice B	Entrevista ao Cmdt da KTM
Apêndice C	Entrevista ao S3 da KTM
Apêndice D	Entrevista ao S2 da KTM
Apêndice E	Entrevista ao Cmdt da BCoy
Apêndice F	Entrevista ao Cmdt da ACoy
Apêndice G	Análise das entrevistas
Apêndice H	Descrição das tarefas atribuídas à KTM
Apêndice I	Causas dos perigos identificados

Anexos

Anexo A	Localização geográfica do Kosovo
Anexo B	Mapa étnico do Kosovo
Anexo C	Descrição dos níveis de risco

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

2º BIMec	2º Batalhão de Infantaria Mecanizado
ACoy	Companhia Alfa
BCoy	Companhia Bravo
BrigMec	Brigada Mecanizada
Cap	Capitão
CFT	Comando das Forças Terrestres
Cmdt	Comandante
CRC	Crowd Riot Control ou Controlo de tumultos
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
E	Entrevistado
EUFOR	European Union Force
EULEX	European Union Rule of Law Mission in Kosovo
FND	Forças Nacionais Destacadas
H	Hipótese
JEC	Joint Effect Coordination
JRDs	Joint Regional Detachments
KFOR	Kosovo Force
KTM	Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre Battalion
M/A	Modalidade de ação
Maj	Major
MNBG	Multinational BattleGroup
MNTF	Multinational Task Force
NCC	Nacional Contingent Command
NEP	Normas de Execução Permanente
NSE	National Support Element
ORF	Operational Reserve Force
ONU	Organização das Nações Unidas
PDM	Processo de Decisão Militar

PrDSS	Property with Designated Special Status
Q	Questão
QD	Questão Derivada
S2	Oficial de Informações
S3	Oficial de Operações
TACRES	Tactical Reserve
TCor	Tenente-Coronel
TO	Teatro de Operações
TTP	Técnicas, Táticas e Procedimentos
UÇK	Exército de Libertação do Kosovo
UAV	Unmanned aerial vehicle
UE	União Europeia
UNMIK	United Nations Interim Administration Mission in Kosovo

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento da investigação

A Kosovo Force (KFOR) é uma força multinacional da OTAN responsável por estabelecer um ambiente seguro em toda a região do Kosovo. Esta força entrou no Kosovo em Junho de 1999, dois dias após a aprovação da resolução 1244 do Conselho de Segurança das Nações Unidas com o objetivo de deter hostilidades e estabelecer um ambiente seguro naquela região.

Desde 2005, Portugal participa no Teatro de Operações (TO) do Kosovo através de uma unidade de escalão batalhão com rotação semestral entre várias unidades do Exército Português integrando a Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre (KTM). Esta unidade de escalão batalhão tem atuado como força de reserva e de primeira intervenção do comandante da KFOR, preparando-se para conduzir operações militares em toda a área de operações do Kosovo, podendo, se necessário, ser empregue na Bósnia-Herzegovina.

Desde 1999 até à atualidade, a situação no Kosovo tem-se vindo a alterar e de forma gradual. A paz no Kosovo tem-se restabelecido e o nível da ameaça tem diminuído. Deste modo, a KFOR tem-se reestruturado de forma a adaptar os meios à ameaça. Uma das reestruturações ocorreu no primeiro trimestre de 2011, no qual, a composição e articulação das forças foi alterada significativamente resultando numa diminuição de cerca de 40% de efetivos no TO do Kosovo.

A KTM, no qual o contingente português se insere, também sofreu alterações significativas. Desde 2005, esta unidade era composta pelo contingente português destacando para o TO do Kosovo, uma unidade de escalão batalhão. A partir de Março de 2011, no âmbito da reestruturação da KFOR, a KTM passou a ter uma constituição multinacional, composta por militares portugueses e húngaros, no qual Portugal é a nação líder. Pela primeira vez, Portugal insere-se no TO do Kosovo em ambiente multinacional no escalão batalhão.

É nesta reestruturação que se incide o trabalho de investigação no qual se pretende aplicar o processo de gestão de risco às tarefas desempenhadas pelas Forças Nacionais Destacadas (FND) no TO do Kosovo na sequência da reestruturação da KFOR. Com o processo de gestão de risco procura-se eliminar todos os riscos desnecessários aumentando, desta forma, as capacidades operacionais contribuindo para o cumprimento da missão. A rápida mudança do ambiente operacional é um dos fatores que contribuem para o aumento do nível de risco permitindo detetar possíveis consequências para a atuação das FND face a esta reestruturação.

1.2. Importância da investigação

A escolha do tema “Gestão do Risco das Forças Nacionais Destacadas de Escalão Batalhão no Teatro de Operações do Kosovo” deve-se essencialmente ao interesse de entender o que uma alteração desta natureza pode implicar na atuação dos vários intervenientes no TO, especialmente nas FND. O ambiente operacional no Kosovo sofreu alterações influenciando a atuação dos vários intervenientes no TO permitindo o aumento da probabilidade de surgir novos perigos e novas ameaças para o contingente português.

Ao aplicar o processo de gestão de risco às tarefas desempenhadas pela KTM, permite-se detetar novos perigos ou incrementos do nível de risco dos perigos já existentes resultantes da reestruturação, bem como, determinar as principais medidas e controlos para diminuir o risco associado. Desta forma, a investigação contribui para uma melhor perceção do estado atual do TO do Kosovo bem como constituir uma referência para o estudo e planeamento das FND com vista à preservação do potencial de combate neste teatro.

1.3. Definição dos objetivos

Através do desenvolvimento deste trabalho de investigação, pretende-se compreender o estado atual do TO do Kosovo com vista a identificar indicadores que possam influenciar a atuação das FND face ao processo de reestruturação da KFOR. Dever-se-á ter a perceção de todas as variáveis que poderão originar novos perigos, novas ameaças, com vista a identificar medidas e controlos para atenuar o risco para as FND.

Como produto final, pretende-se implementar o processo de gestão de risco aos novos perigos ou aos perigos que obtiveram um incremento do nível de risco para as FND, resultantes da reestruturação da KFOR no primeiro trimestre de 2011.

1.4. Metodologia

Para a realização do presente trabalho de investigação, foram efetuadas várias leituras e entrevistas exploratórias sobre a temática de forma a identificar o problema de investigação, formulando a questão central e os objetivos de investigação. As leituras e entrevistas exploratórias incidiram-se em duas vertentes: adquirir maior conhecimento sobre o ambiente operacional do TO do Kosovo destacando a participação portuguesa e adquirir maior conhecimento sobre o processo de gestão de risco presente na doutrina portuguesa e americana.

Deste modo, foi elaborada uma questão central formulando as linhas orientadoras para a investigação e contribuindo para delimitação do tema. Assim, foi proposto responder à seguinte questão central: **“No âmbito da reestruturação da KFOR no primeiro trimestre de 2011 no Teatro de Operações do Kosovo, que conjunto de controlos adicionais foram implementados para eliminar ou reduzir o risco por parte das Forças Nacionais Destacadas?”**.

Partindo da questão central de investigação, formularam-se algumas questões derivadas que auxiliam a resolução da problemática. Por sua vez, através das questões derivadas, foram desenvolvidas algumas hipóteses de investigação a serem testadas na realização do trabalho de campo, contribuindo para o objetivo final do trabalho. Na formulação das hipóteses, requer-se que sejam a nossa convicção inicial de forma a serem devidamente validadas no final da investigação. Deste modo, foram formuladas as seguintes questões derivadas, bem como as respetivas hipóteses:

QD1. Que alterações influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo, relacionadas com a reestruturação da KFOR?

H1. As alterações ligadas à forma de atuar das FND são a presença de uma KTM multinacional, redução significativa de efetivos ao nível da KFOR e a implementação de JRDs.

QD2. Durante o período de reestruturação, o nível da ameaça teve alterações significativas para a atuação das FND no TO do Kosovo?

H2. A reestruturação da KFOR originou mais liberdade de ação para os insurgentes, aumentando a ameaça para a atuação das FND no TO do Kosovo.

H3. A substituição dos MNBG pelas JRDs manteve o nível da ameaça para o contingente português.

H4. A reestruturação da KFOR reduziu o nível da ameaça para as FND.

QD3. Que perigos foram levantados pelas FND relacionados com a reestruturação da KFOR?

QD4. Qual o nível de risco global identificado na avaliação dos perigos levantados?

QD5. Os controlos desenvolvidos para eliminar ou reduzir o risco no âmbito da reestruturação da KFOR proporcionaram o sucesso das diversas tarefas desenvolvidas pelas FND no TO do Kosovo?

H5. Os controlos desenvolvidos foram suficientes para alcançar o sucesso das FND no TO do Kosovo na realização das tarefas atribuídas pelo escalão superior.

H6. Deveriam ser desenvolvidos mais controlos devido à existência de situações inopinadas que colocaram em perigo elementos das FND.

Foram apresentadas cinco questões derivadas e seis hipóteses de investigação. Duas das questões derivadas não possuem hipóteses devido às características da questão, ou seja, sem efetuar o trabalho de campo não é possível obter respostas para estas questões.

1.5. Delimitação do tema

Através da metodologia apresentada, delimitou-se o tema para a atuação das FND que integraram o TO após a reestruturação da KFOR. Pretende-se investigar o problema durante o aprontamento e realização da missão das forças do 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado da Brigada Mecanizada que foram projetadas para o TO do Kosovo em Março de 2011. A escolha desta unidade para a investigação deve-se, essencialmente, por ser a

primeira unidade a ir para o teatro nestes moldes. Pressupõe-se que é a unidade que mais arcou com as alterações efetuadas ao nível da KFOR.

Através da atuação da FND referida, pretende-se determinar os fatores influenciadores provocados pela reestruturação da KFOR que possam alterar o nível de risco global das tarefas efetuadas pela força. Estes fatores permitem identificar perigos e controlos aplicados ou a aplicar relacionados com a reestruturação, contribuindo para a solução da questão central.

1.6. Enunciado da estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

A estrutura do trabalho de investigação resume-se a sete capítulos desde a introdução à bibliografia. No primeiro capítulo, é apresentada a introdução mencionando o enquadramento geral do trabalho e a metodologia que permite desencadear a investigação. O segundo capítulo apresenta o enquadramento das operações militares no TO do Kosovo, no qual se pretende perceber o ambiente operacional da região, desde a origem dos conflitos até à reestruturação da KFOR, relacionando-o com a atuação das FND. O terceiro capítulo é referente à metodologia apresentada pelo processo de gestão de risco onde é referida a doutrina de referência aplicada pelo exército português. Estes dois últimos capítulos compreendem a revisão da literatura do trabalho permitindo obter os conhecimentos necessários para o desencadear da investigação.

No quarto capítulo pretende-se definir a metodologia a empregar na realização do trabalho de campo onde é redigido, de forma sequencial, todo o percurso efetuado para obter e analisar os dados da investigação. O quinto capítulo refere-se à apresentação, análise e discussão dos resultados, onde será apresentado e analisado todos os dados recolhidos no trabalho de campo, de forma a efetuar o processo de gestão de risco associado às alterações da KFOR relacionadas com a atuação das FND.

No sexto capítulo são efetuadas todas as conclusões e recomendações de todo o trabalho de investigação efetuado onde será respondido à questão central de investigação. O sétimo capítulo apresenta toda a bibliografia utilizada para realizar este trabalho. Por fim são apresentados vários apêndices e anexos de forma a auxiliar e contribuir para a perceção de todo o percurso efetuado neste trabalho de investigação.

CAPÍTULO 2

ENQUADRAMENTO DAS OPERAÇÕES MILITARES NO TEATRO DE OPERAÇÕES DO KOSOVO

(Revisão da literatura)

2.1. Introdução

Pretende-se com este capítulo, enquadrar as operações militares no Teatro de Operações do Kosovo de forma a compreender o conteúdo essencial para o desenrolar da investigação. Existe um clima de tensão que dura à mais de uma década no Kosovo pretendendo-se conhecer ações desenvolvidas com possíveis implicações para as Forças Nacionais Destacadas através do desenvolvimento de alguns acontecimentos no Kosovo.

2.2. Enquadramento geográfico

A região do Kosovo situa-se na parte central da península balcânica e localiza-se no cruzamento de importantes vias de comunicação entre o Oriente e o Ocidente. Estrategicamente posiciona-se entre o mar Egeu e o mar Adriático no interior da Península Balcânica possibilitando contactos entre diversos povos, cruzando-se aí múltiplas rotas, culturas, línguas e costumes de povos dos continentes Europeu e Asiático (Costa, 2008). Possui um território, com superfície aproximada de 11000 Km², 8 vezes inferior à superfície de Portugal continental. A população nesta região, em 1999 era de 1.521.000 habitantes¹ das quais 88,77% eram de origem Albanesa, 6,44% de origem Sérvia, 4,79% de outras minorias². Faz fronteira a Norte e a Leste com a Sérvia, a Sul com a Albânia e Macedónia e a Oeste com Montenegro³ (Costa, 2008) e (Encyclopedia Britannica, 2012).

¹ Em 2011, a população do Kosovo era de 1.826.000. Portugal tem cerca de 10 milhões de habitantes.

² Ver Anexo B.

³ Ver Anexo A.

2.3. Antecedentes da intervenção militar da OTAN no Kosovo

Com o final da 2ª Guerra Mundial, é reconstituída a federação jugoslava⁴ com regime comunista liderado por Tito⁵ que congregava seis repúblicas: Sérvia, Croácia, Eslovénia, Bósnia-Herzegovina, Montenegro e Macedónia em que o Kosovo se torna uma região autónoma da Sérvia (Assis, 2009). Seis palavras caracterizavam a Jugoslávia de Tito: “...Seis Repúblicas, cinco Etnias, quatro Línguas, três Religiões, dois Alfabetos e um Partido.” (Martinho, 2010, p.8).

Após a morte de Tito, durante a década de 80, a estabilidade étnica mantida na Federação Jugoslava começa a degradar-se. A autoridade central tornou-se cada vez mais ineficaz, agravando os problemas internos. Demonstrava-se o desejo de maior autonomia e de extinguir o partido único por parte das repúblicas que a constituíam. O Kosovo, etnicamente maioritário da população Albanesa mas com o território pertencente à Sérvia, manifestava também o seu desejo independentista, no entanto, a integridade territorial permaneceu vital para o regime sérvio renunciando completamente tal reconhecimento. A Sérvia afirmara-se como república mais poderosa, beneficiando do poder em detrimento das restantes, defendendo a integridade da Federação Jugoslava. Em 1987, ascende ao poder sérvio, Sloboman Milosevic tendo como missão, centralizar novamente o poder da Federação (Assis, 2009). O desejo independentista instaurado pelas repúblicas desencadeou a proclamação da independência da Macedónia, Croácia, Eslovénia e Bósnia-Herzegovina, no entanto, não houve reconhecimento por parte da Sérvia e Montenegro resultando em sangrentas guerras entre 1991 a 1997.

O final da Guerra na Bósnia-Herzegovina ocorreu na sequência dos acordos de Dayton⁶ assinados nos EUA, em 1995, no entanto, ignoraram por completo a questão do Kosovo. Esperava-se que “...o final da guerra na Bósnia se traduziria por um acordo abrangendo o conjunto de questões existentes no território da ex-Jugoslávia.” (Costa, 2008, p.15 como citado em Ribeiro, 2000, p.333). Existia grande vontade independentista kosovar face aos acontecimentos na Bósnia resultando na criação de um clima de grande tensão entre os Albaneses do Kosovo e o governo Sérvio liderado por Milosevic.

⁴ Formada inicialmente em 1919, após o final da 1ª Guerra Mundial. Degenerou-se após invasão das forças do eixo na 2ª Guerra Mundial (Alemanha, Itália e Japão).

⁵ Josip Broz Tito: foi presidente da Jugoslávia desde 1953 até 1980.

⁶ Acordo que colocou o final da guerra na Bósnia-Herzegovina. Foram criadas duas unidades políticas de etnias diferentes: bósnio-croatas e sérvios.

Resultante da independência da Croácia, Eslovénia e da Bósnia apareceu uma nova força de guerrilha no Kosovo: o Exército de Libertação do Kosovo⁷ (UÇK).

Em 1998 inicia-se uma insurreição armada desencadeada pelo UÇK contra as forças sérvias passando a controlar partes da província. A escalada de violência aumentou drasticamente após a reação das forças sérvias tentando reconquistar o controlo da província. “O conflito tinha aumentado do nível de crise para o nível de guerra, levando as entidades internacionais a mudar de diplomacia preventiva para uma de gestão de conflitos.” (Assis, 2009, p.19).

Em Fevereiro de 1999 iniciam-se as negociações de Rambouillet⁸ desenvolvidas pela Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN). Estabeleceu-se o contacto entre os líderes da comunidade Albanesa e da Sérvia para se negociar um acordo de paz que colocasse fim aos conflitos naquela região, no entanto, esta tentativa de acordo fracassou. Face a estes acontecimentos, e de forma a não permitir o massacre de civis, inicia-se a intervenção militar da OTAN contra a Sérvia através de um ataque aéreo a 24 de Março de 1999, dando-se o início da Guerra no Kosovo (Assis, 2009).

A 9 de Junho de 1999, chegou-se a um acordo para o final da Guerra: as tropas sérvias iriam retirar-se do Kosovo e permitiam a presença de uma força multinacional sob comando da OTAN, a Kosovo Force (KFOR). “Finalmente o processo de paz tinha sido atingido e estavam reunidas as condições para se realizarem operações de imposição de paz e manutenção de paz.” (Assis, 2009, p. 19) e (Costa, 2008).

2.4. Projeção da KFOR para o Teatro de Operações do Kosovo

Com o fim da guerra, entrou-se novamente numa fase de crise. Para gerir a crise e na sequência do acordo estabelecido entre as partes, o Conselho de Segurança das Nações Unidas reúne-se a 10 de Junho de 1999 e adota a Resolução 1244. Esta resolução estabelecia o Plano de Paz para o Kosovo e a autorização para a colocação imediata de uma força militar multinacional para Operações de Apoio à Paz enviando para a região do Kosovo cerca de 50000 militares, bem como a constituição de uma administração civil sob

⁷ Grupo de origem étnica albanesa que lutou pela independência do Kosovo contra a Sérvia.

⁸ O tratado previa a retirada das forças sérvias da província do Kosovo, a sua autonomia e a presença de uma força multinacional sob o comando da OTAN para monitorar o acordo.

o comando das Nações Unidas, a UNMIK (Costa, 2008). De acordo com figura nº 1, a KFOR conduzia operações ao abrigo do Capítulo VII da Carta das Nações Unidas⁹.

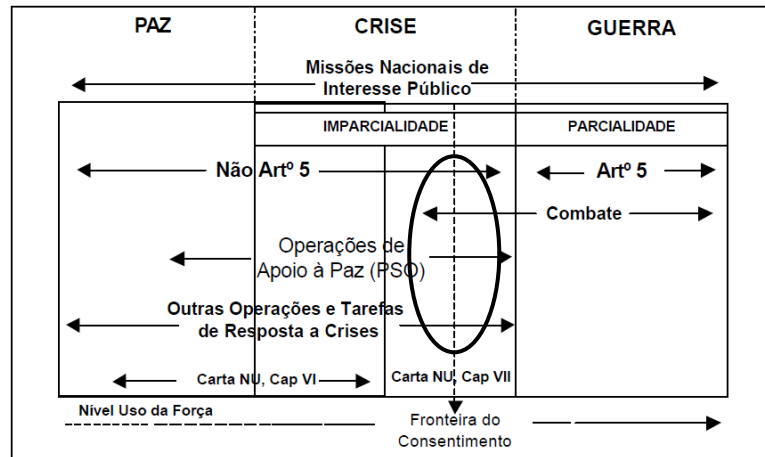


Figura nº 1 – Espectro das operações militares (EME, 2005, 2-11)

Existia um frágil consentimento entre as partes no qual as operações militares no Kosovo se enquadravam no limiar da fronteira do consentimento no espectro de operações. Assim, a KFOR foi projetada para o Teatro de Operações (TO) do Kosovo para efetuar operações de imposição de paz¹⁰ no contexto das Operações de Apoio à Paz¹¹ que decorrem normalmente no âmbito do Capítulo VII da Carta das Nações Unidas. O seu mandato inicial foi:

- Dissuadir hostilidades e ameaças contra o Kosovo por forças sérvias;
- Estabelecer um ambiente seguro e garantir a segurança e a ordem pública;
- Desmilitarizar o UÇK;
- Apoiar o esforço humanitário internacional;
- Apoiar a presença internacional civil (NATO, 2012).

Por consequência da presença da KFOR no Kosovo, a 20 de Junho, as tropas sérvias acabariam por concluir a sua retirada da região do Kosovo e o UÇK tinha assinado um

⁹ Ação em caso de ameaça à paz, rutura da paz e ato de agressão.

¹⁰ “Por natureza, são coercivas e são conduzidas quando o consentimento das partes envolvidas no conflito não foi alcançado ou é incerto. Visam manter ou restabelecer a paz ou impor os termos especificados num mandato.” (EME, 2005. p. 14-9).

¹¹ São operações multifuncionais conduzidas imparcialmente envolvendo forças militares e agências diplomáticas e humanitárias. Compreendem operações de Imposição de paz, Manutenção de Paz, Restabelecimento da Paz, Consolidação da Paz, Prevenção de Conflitos e Operações Humanitárias (EME, 2005. P.14-5).

acordo de desarmamento com a OTAN. Marcava o início do percurso das forças multinacionais para a implementação da paz em toda a região do Kosovo.

2.5. A KFOR: da sua projeção à reestruturação de 2011

Tendo em conta o seu mandato operacional, a KFOR tem cooperado com a ONU, a UE e outros atores internacionais, conforme apropriado, para apoiar o desenvolvimento de uma sociedade estável, democrática, multiétnica para que a paz seja alcançada no Kosovo (NATO, 2012). Com o tempo, a situação de estabilidade e segurança tem melhorado levando a OTAN a reduzir gradualmente a sua postura no sentido de minimizar a presença da KFOR no TO do Kosovo. Este processo consistia essencialmente em reduzir gradualmente os efetivos da KFOR de forma a ajustar os meios à ameaça e dar mais autonomia às autoridades locais. O ritmo e o nível de redução de tropas sucessivas são decididos pelo Conselho do Atlântico Norte com base na evolução da situação de segurança e estabilidade no terreno (NATO, 2012).

Inicialmente, a KFOR era composto por cerca de 50.000 militares provenientes de vários países, na sua maioria membros da OTAN formando-se quatro brigadas multinacionais¹². Em 2002, a KFOR reduziu o seu efetivo para 39.000 militares. Através de um ambiente de maior segurança, a OTAN reduziu novamente os efetivos passando para 26.000 em Junho de 2003 e 17.000 no final de 2003 (EMGFA, 2012). Em Junho de 2006, a KFOR alterou a sua estrutura, extinguindo-se as quatro Brigadas Multinacionais e implementando-se cinco Multinational Task Force (MNTF)¹³ sendo-lhes atribuídas uma área de responsabilidade no TO do Kosovo. Esta transição tinha o objetivo de melhorar a eficácia das forças e aumentar a capacidade de operar de forma flexível em todo o TO do Kosovo (NATO, 2012).

Em Dezembro de 2008, deu-se início à missão da União Europeia de Polícia e de Justiça no Kosovo, com a implementação da EULEX¹⁴. A missão desta unidade era “...constituir uma polícia, um sistema judiciário e uma administração multiétnica com cerca de 2000 elementos.” (Costa, 2008, p. 10). A implementação da EULEX contribuiu

¹² Quatro Brigadas Multinacionais: MNB Oriente, MNB Centro, MNB Nordeste, MNB sudoeste. A cada Brigada foi atribuída uma área de responsabilidade.

¹³ Forças de escalão equivalente a Brigada.

¹⁴ European Union Rule of Law Mission in Kosovo.

para maior autonomia local ajudando as autoridades do Kosovo no seu progresso, rumo à sustentabilidade e responsabilidade (EULEX, 2012).

Desde então, a situação de estabilidade e segurança continuou a melhorar. Como resultado, em Junho de 2009, ministros de defesa da OTAN decidiram ajustar gradualmente a postura da KFOR para uma presença dissuasiva. Isto significa que, quando apropriado e de acordo com a evolução da situação, ao longo do tempo, a OTAN irá reduzir o número de forças no TO. Assim, em Fevereiro de 2010 a KFOR é novamente reestruturada reduzindo os seus efetivos para cerca de 10.000 militares¹⁵. Analisando a figura nº 2, os cinco MNTF implementados em 2006 são substituídos por Multinational Battlegroups (MNBG)¹⁶ ocupando as áreas de responsabilidade dos antigos MNTF (NATO, 2012).

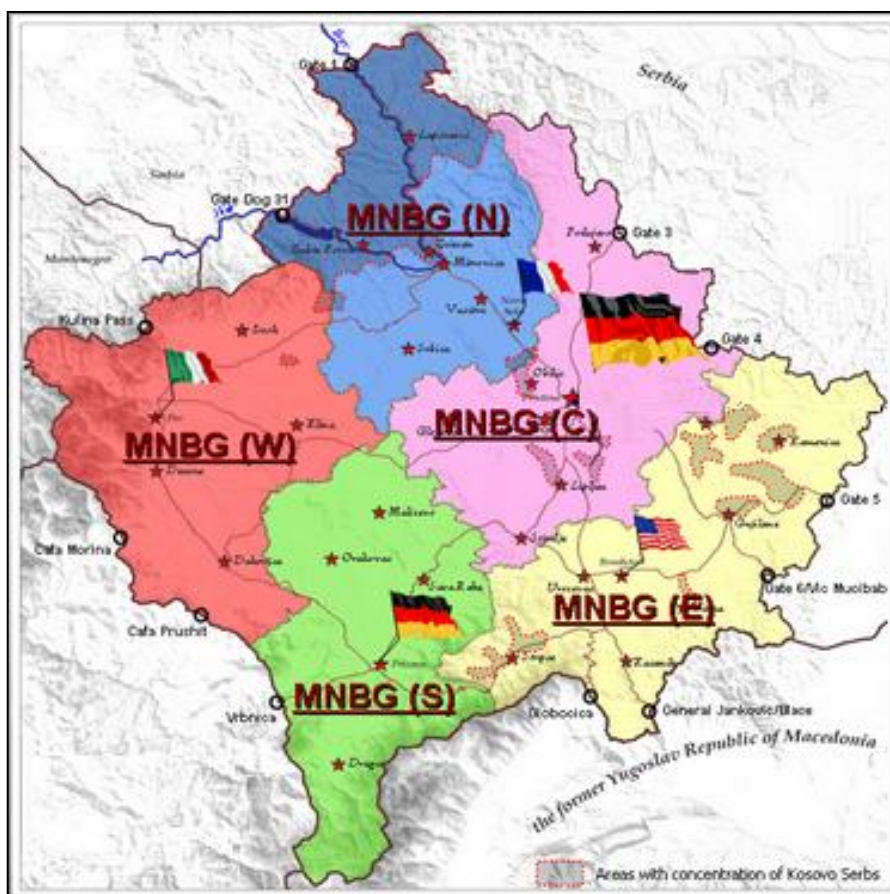


Figura nº 2 - Dispositivo da KFOR em 2010 (Operacional, 2010)

¹⁵ Reestruturação denominada por “Gate One”.

¹⁶ Forças de escalão equivalente a Batalhão.

Uma nova reestruturação foi recomendada e autorizada pelo Conselho do Atlântico Norte em Outubro de 2010 implementando-se a mudança para a fase Gate 2¹⁷. Esta reestruturação foi implementada no TO do Kosovo em Fevereiro de 2011 (ver figura nº 3), reduzindo-se o número de MNBG a dois e sem áreas de responsabilidade permitindo maior flexibilidade ao comando da KFOR. São implantadas as Joint Regional Detachments (JRDs), pequenas unidades que ocuparam as antigas áreas de responsabilidade dos MNBG. Caracterizam-se por não andarem armadas e estarem junto da população com a responsabilidade de prever possíveis ações da população¹⁸ que não se enquadrem na política adotada pela OTAN para o TO do Kosovo (Bühler, 2011).

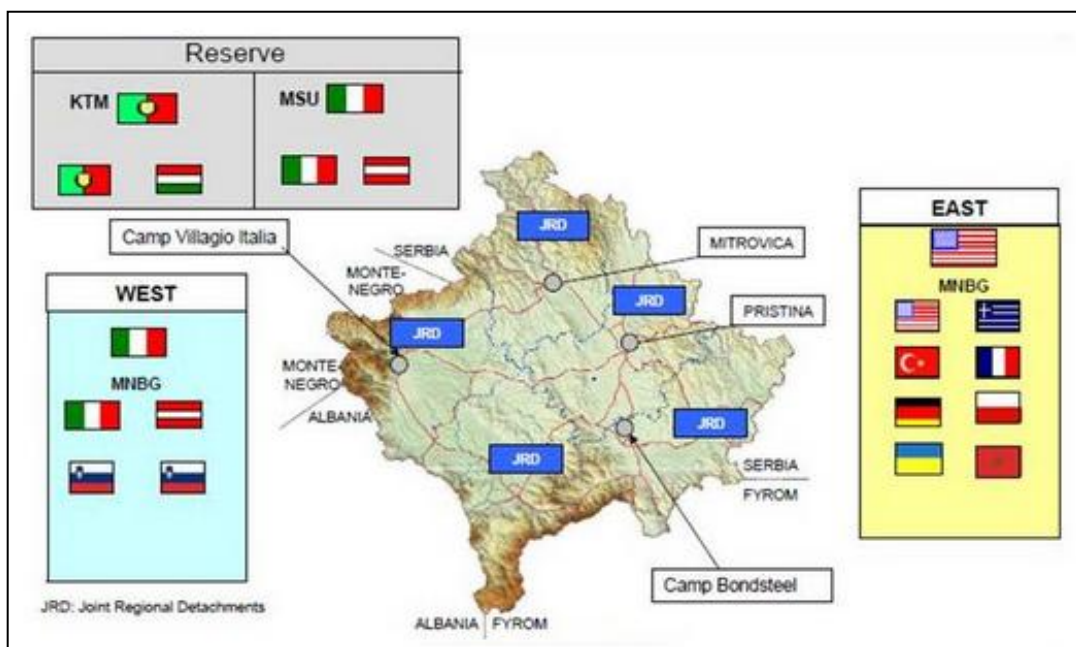


Figura nº 3 - Estrutura da KFOR em Março de 2011 (Operacional, 2011)

Concluída a nova estrutura da KFOR, o número de forças no TO diminuiu para cerca de 5.500 militares. Destaca-se que em cerca de 12 anos de presença, a KFOR diminuiu os seus efetivos de 50000 militares para cerca de 5500 militares, uma redução que se aproxima dos 90% do efetivo inicial. Além destas duas forças de manobra e das JRDs, a KFOR continuou a manter uma força de reserva denominada por Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre (KTM), na qual se inserem as Forças Nacionais Destacadas (FND).

¹⁷ 2ª Fase do processo de redução de efetivos relativa à passagem gradual para uma presença dissuasiva no TO do Kosovo.

¹⁸ Designado “feel the pulse”.

2.6. Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre

A KTM é uma unidade de escalão Batalhão que atua como força de reserva da KFOR em todo o território do Kosovo, podendo ainda, se necessário, ser empregue na Bósnia-Herzegovina. As características mais relevantes desta unidade é a ausência de CAVEATS¹⁹, capacidade de projeção por terra e por ar em toda a região do Kosovo possuindo um elevado estado de prontidão e autossustentável durante 72 horas dando à KFOR maior flexibilidade de emprego (Loureiro, 2012) e (Abreu, 2011).

Em Janeiro de 2005, Portugal foi projetado para o TO do Kosovo através de uma força de escalão batalhão de 300 militares. Esta força constituiu-se como reserva tática da KFOR, a KTM, composta essencialmente por militares portugueses. Era constituída por um comando e estado-maior e por três companhias das quais duas companhias eram de manobra e uma de apoio. De 2005 até 2011, a KTM manteve a sua estrutura independentemente das várias reestruturações que ocorreram nesse espaço temporal. Em Março de 2011, face à reestruturação da KFOR proveniente da passagem para a fase Gate 2 da presença dissuasiva, a KTM passa a ter uma constituição multinacional composta por militares portugueses e húngaros²⁰ (EMGFA, 2012).

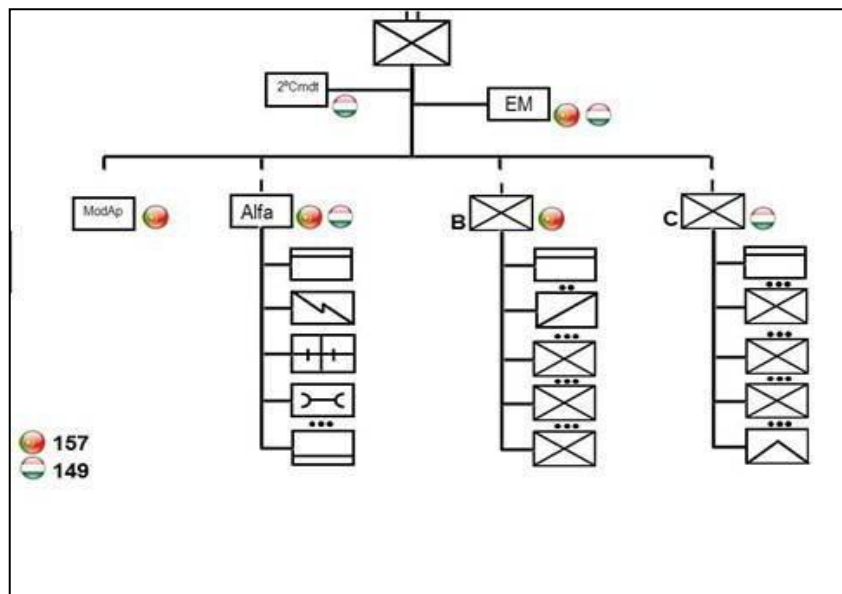


Figura nº 4 - Organograma da KTM após a reestruturação GATE 2 (Operacional, 2012)

¹⁹ São restrições impostas superiormente relativas ao emprego da força.

²⁰ Ver figura nº 4.

É a primeira vez que as forças militares portuguesas trabalham num contexto multinacional no escalão batalhão no TO do Kosovo. A partir de Março de 2011, Portugal começa a projetar para o TO do Kosovo através do 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2º BIMec) apenas 157 militares sendo o restante efetivo da KTM completado por militares húngaros (Exército, 2012). O comando do batalhão e chefes das células de Estado-Maior continuam a pertencer a Portugal, no entanto, passam a trabalhar num contexto multinacional²¹. Relativamente às companhias, a KTM era constituído por uma companhia de manobra portuguesa, uma companhia de manobra húngara e uma companhia de apoio multinacional.

2.7. Síntese Conclusiva

A tensão na região no Kosovo resultou com a projeção de uma força multinacional para deter as hostilidades das partes insurgentes e estabelecer um ambiente seguro na região. A situação hostil do Kosovo tem-se vindo a acalmar resultando em várias reestruturações da KFOR de forma a ajustar os meios à ameaça e contribuindo para o apoio a uma autonomia local.

A última reestruturação da KFOR, denominada por Gate 2, decorreu em Março de 2011 diminuindo significativamente os efetivos. A KFOR passou a ser constituída por dois MNBG sem áreas de responsabilidade e foram introduzidas JRDs no TO para monitorar a população. Portugal, através da sua participação desde 2005 no TO do Kosovo, viu o habitual efetivo a ser reduzido de 300 para 157 militares passando a constituir a KTM em contexto multinacional através de militares portugueses e húngaros.

A situação no Kosovo tem melhorado justificando as sucessivas reestruturações, no entanto, é necessário perceber o impacto que esta reestruturação causou na atuação das FND e na KFOR. Será que esta reestruturação foi adequada ao momento? Será que existiram implicações para as FND face a esta reestruturação?

²¹ O 2º comandante da KTM era Húngaro.

CAPÍTULO 3

ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA GESTÃO DO RISCO

(Revisão da literatura)

3.1. Introdução

A gestão do risco é um processo de identificação, avaliação e controlo de riscos provenientes de fatores operacionais do ambiente operacional que visa atenuar ou eliminar o risco a um nível tolerável para a atuação de uma força numa determinada tarefa. Este processo é determinante para a decisão do comandante auxiliando-o ao longo do Processo de Decisão Militar. No decorrer deste capítulo, é apresentada a doutrina de referência necessária para desenvolver a investigação.

3.2. Conceito e princípios

O comandante é permanentemente colocado perante o dilema de tomar decisões entre os requisitos da missão e a proteção da força. O processo de gestão do risco alicerça-se como uma peça fundamental no Processo de Decisão Militar para balancear os riscos. Definindo o risco, pode-se dizer que

...é a possibilidade de perigo ou acontecimento indesejado. É caracterizado pelo grau de probabilidade e de severidade de uma potencial perda resultante de perigos devido à presença de um inimigo ou outras condições adversas. O nível de risco é expresso em termos de probabilidade e severidade do perigo. (CID, 2007, p. E-18).

Conceptualmente, este processo visa tomar decisões em que os benefícios superem os custos e a implementação de medidas de controlo permita reduzir ou eliminar o risco face a ameaças identificadas, sendo fundamental para a conservação do potencial de combate. Não se pretende eliminar todos os riscos, no entanto, procura-se atenuar ou eliminar os riscos desnecessários. O principal objetivo é aumentar as capacidades operacionais e contribuir para o cumprimento da missão com o mínimo de perdas possíveis. Os principais fatores que contribuem para essas perdas incluem a rápida

mudança do ambiente operacional, o desenvolvimento de operações de elevado ritmo com duração prolongada e elevado número de efetivos e a falha de meios e humana (CID, 2007).

O risco é caracterizado pela probabilidade e severidade de uma perda de potencial que pode resultar de perigos²² devido à presença de um inimigo, de um adversário, ou alguma outra situação de risco. A perceção do risco varia de pessoa para pessoa. O que é arriscado ou perigoso para uma pessoa pode não ser para outra, o que pode influenciar decisões de risco dos comandantes dependendo da experiência do avaliador (U. S. Army, 1998).

Para efetuar o processo de gestão de risco é necessário ter presente, alguns princípios a adotar. Estes princípios fornecem uma base correta para a sua implementação. Para efetuar este processo é necessário:

- Não aceitar riscos desnecessários: é qualquer risco que, se tomado, não contribui significativamente para o cumprimento da missão e irá colocar em perigo vidas ou meios desnecessários. Apenas devem ser aceites os riscos essenciais para o cumprimento da missão;
- Tomar as decisões de risco no escalão apropriado: o escalão apropriado é aquele que tem capacidades para tomar decisões para eliminar ou reduzir o risco, implementar os controlos²³ ou até aceita-los. Os comandantes, a todos os níveis, devem identificar os riscos e certificarem-se que os seus subordinados conhecem os riscos que podem aceitar e os riscos que deverão reportar para o escalão superior;
- Integrar o processo de gestão do risco em todas as fases das missões: deve-se integrar este processo no planeamento, na preparação e na execução das diversas tarefas. A fase de planeamento visa tomar decisões e implementar controlos eficazes. Durante a fase de execução de uma operação, este processo visa identificar novos riscos e a avaliação dos controlos implementados;
- Aplicar o processo de forma cíclica e contínua: deve-se aplicar constantemente este processo de forma a detetar novos perigos, novos riscos e implementar novos controlos de forma a manter o potencial de combate (CID, 2007) e (U. S. Army, 1998) e (MDN, 2005).

²² Perigo: “É qualquer condição, actual ou potencial, que pode causar danos ou perdas no equipamento, no pessoal e causar degradação no cumprimento da missão.” (CID, 2007, p. E-18).

²³ Controlos: “são acções tomadas para diminuir ou eliminar os perigos e reduzir os riscos.” (CID, 2007, p. E-18).

3.3. Processo de gestão de risco

A gestão do risco é um processo de identificação e controlo de riscos para conservar o potencial de combate. Este processo é efetuado de forma cíclica e contínua, conforme a figura nº 5. As cinco fases que compõem o processo de gestão de risco são:

- 1ª Fase: Identificação dos perigos;
- 2ª Fase: Avaliação dos perigos, para determinar os riscos;
- 3ª Fase: Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco;
- 4ª Fase: Implementação dos controlos;
- 5ª Fase: Supervisão e avaliação dos controlos.

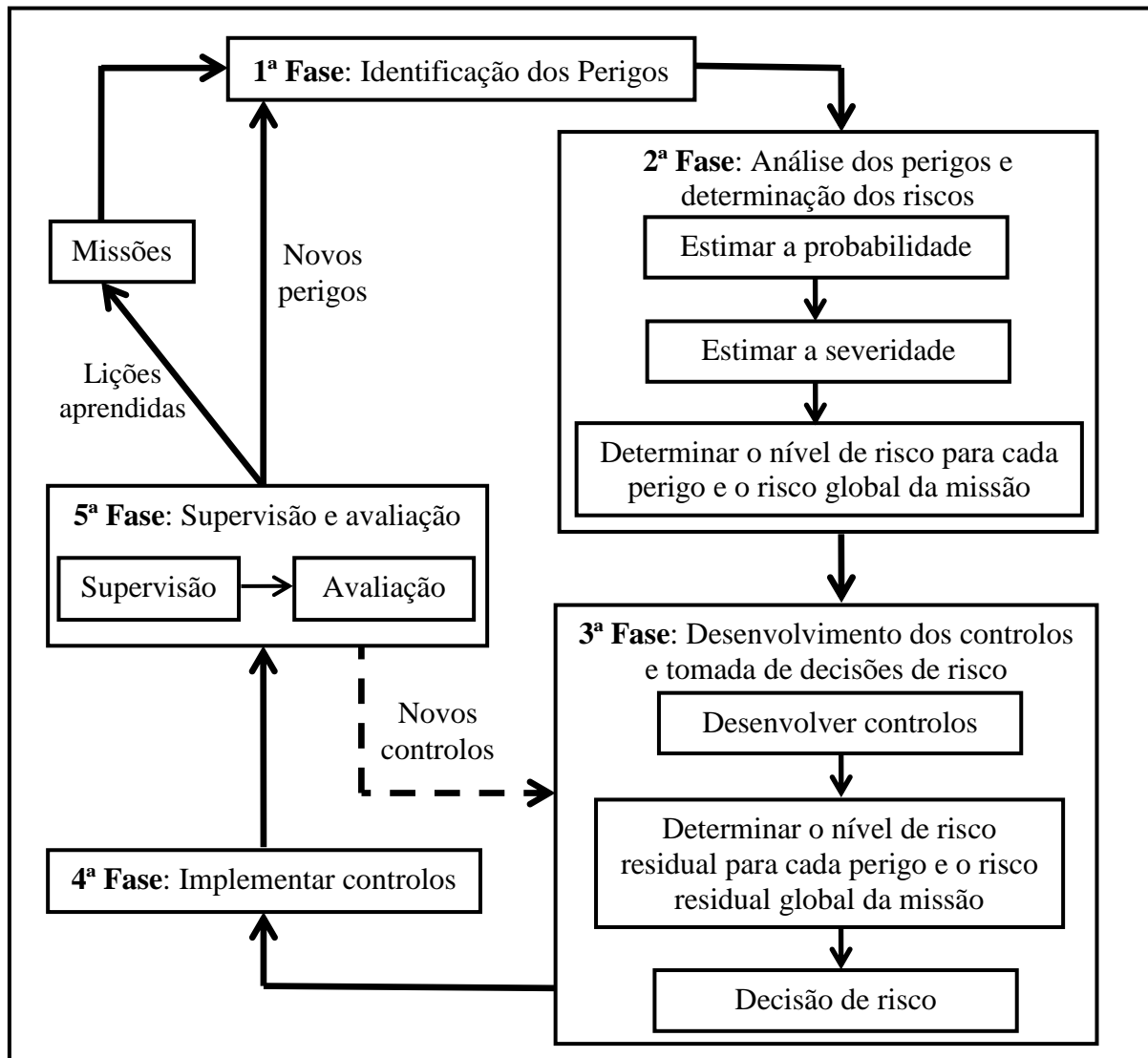


Figura nº 5 – Aplicação cíclica e contínua do processo de gestão de risco (CID, 2007) e (Rosa, 2003)

As duas primeiras fases do processo apresentado, no seu conjunto, materializam a avaliação do risco através de um processo de identificação e avaliação dos perigos. Nas restantes etapas são desenvolvidas ações que permitam gerir o risco através da avaliação efetuada nas duas primeiras fases, no qual, o comandante efetua o balanço entre o risco e o benefício, a fim de adotar medidas e controlos adequados para reduzir ou eliminar o risco desnecessário.

O processo é cíclico e contínuo contribuindo para uma sistemática avaliação e gestão do risco. Isto permite identificar novos perigos, novos riscos e implementar constantemente novos controlos durante todas as fases da execução de uma determinada tarefa. No final de cada tarefa, deve-se efetuar um relatório a ser reportado a um centro de lições aprendidas de forma a minimizar o risco de tarefas futuras. De seguida veremos detalhadamente as várias fases que compõem este processo.

3.3.1. 1ª Fase – Identificação dos perigos

Podemos definir um perigo como

...uma condição, uma situação ou um acontecimento, actual ou potencial, de que pode resultar ferimento, doença ou morte no pessoal, bem como danos, perda ou destruição de equipamento ou de instalações. Pode ainda ser uma situação ou acontecimento do qual resulte degradação das capacidades ou provoque o incumprimento da missão. (CID, 2007, p. E-4).

Esta fase é fundamental para o processo de gestão de risco e depende muito da experiência e da arte do identificador dos perigos. A doutrina portuguesa apresenta um modelo de referência utilizando os Fatores de Decisão Militar²⁴ como ferramenta para a identificação dos perigos que afetam os riscos da força (CID,2007) e (Rosa, 2003). É efetuada uma análise dos possíveis perigos que podem ocorrer relativos à missão da força, ao inimigo ou das partes insurgentes no caso das Operações de Apoio à Paz, relativos ao terreno e às considerações meteorológicas das zonas a operar, dos meios utilizados pelas nossas forças, dos perigos que possam ocorrer relativos ao tempo disponível e de vários fatores referentes a questões de natureza civil. A todos os perigos lhes estão associados uma causa. Um perigo não provém do nada e a identificação das causas relativas a cada perigo serão uma ajuda preciosa para definição e implementação de medidas e controlos

²⁴ MITM-TC: Missão, Inimigo, Terreno e condições meteorológicas, Meios, Tempo Disponível, Considerações de natureza civil.

para diminuir o risco no caso de ocorrer um determinado perigo. Após a identificação dos perigos, prossegue-se para a fase seguinte do processo de gestão de risco.

3.3.2. 2ª Fase – Avaliação dos perigos para determinar os Riscos

A segunda fase contempla a avaliação dos perigos de forma a determinar o nível de risco. É examinado cada perigo em termos de probabilidade de ocorrência e de severidade que pode provocar à força resultando de uma exposição ao perigo. Os perigos devem ser credíveis na medida em que deve ter uma razoável expectativa de acontecer. O resultado final é uma estimativa de risco de cada perigo e uma estimativa do risco global para a missão causado por perigos que não podem ser eliminados (U. S. Army, 1998). Deste modo, este passo é conduzido em três etapas: atribuir um grau de probabilidade de ocorrência, atribuir um grau de severidade e avaliar o risco.

3.3.2.1. Atribuir um grau de probabilidade de ocorrência

Após a identificação dos perigos, deve-se atribuir um grau de probabilidade de ocorrência. O quadro nº 1 apresenta um resumo dos cinco níveis existentes na doutrina portuguesa:

Quadro nº 1 – Graus de probabilidade de ocorrência (CID, 2007)

Grau de probabilidade	Descrição
(5) - Frequente	Ocorre com muita frequência, sabe-se que ocorre regularmente
(4) - Provável	Ocorre diversas vezes
(3) - Ocasional	Ocorre esporadicamente
(2) - Raro	Remotamente possível
(1) - Improvável	Pode assumir-se que não vai ocorrer mas não é impossível

O grau de probabilidade atribuído a cada perigo deve-se basear na hipótese de algo acontecer. Quando possível, deve-se recorrer a dados estatísticos e históricos ajustados a situações similares diminuindo o grau de subjetividade desta avaliação.

3.3.2.2. Atribuir um grau de severidade

Atribuído um grau de probabilidade, inicia-se a segunda etapa da presente fase do processo de gestão de risco. Assim como a avaliação anterior, é efetuada uma avaliação dos perigos em termos de severidade, ou seja, é avaliado o impacto sentido pela força no caso de ocorrer determinado perigo. Os principais fatores a ter presente nesta avaliação relacionam-se com o grau de ferimento ou doença, das perdas e danos do equipamento ou instalações, dos danos provocados no meio ambiente outras situações que possam colocar em perigo a execução da missão desenvolvida pela força (U. S. Army, 1998). O quadro nº 2 auxilia o avaliador a determinar qual o grau de severidade dos perigos:

Quadro nº 2 – Graus de Severidade (EME, 2005)

Graus de Severidade	Descrição
(4) - Catastrófico	Perda de capacidade para cumprir a missão ou não cumprimento da missão. Morte ou incapacidade permanente. Perda da maior parte dos sistemas ou equipamentos críticos. Danos ambientais severos. Falhas de segurança crítica. Danos colaterais inaceitáveis.
(3) - Crítico	Degradação significativa da capacidade de cumprir a missão ou na prontidão da unidade. Danos elevados nos equipamentos ou sistemas. Danos significativos em instalações e no ambiente. Falhas de segurança. Danos colaterais significativos.
(2) - Marginal	Degradação da capacidade de cumprir a missão ou da prontidão das unidades. Danos menores nos equipamentos ou sistemas, instalações ou ambiente. Ferimentos e doenças no pessoal.
(1) - Negligenciável	Pouco ou nenhum impacto na missão. Necessidade de primeiros socorros. Reduzido ou nenhum dano em instalações ou ambiente.

O grau de severidade estimado para cada perigo poderá basear-se em dados estatísticos e históricos, no entanto, a precisão da avaliação depende da capacidade avaliada dos elementos que elaboram o processo de gestão de risco. O quadro nº 2 fornece ao avaliador a informação auxiliar para a atribuição do grau de severidade.

3.3.2.3. Avaliação do risco

Nesta etapa, a avaliação do risco requer grande capacidade de julgamento dos avaliadores. Requer-se que os responsáveis tenham a capacidade de aplicar as estimativas aproximadas do grau de probabilidade e de severidade do perigo para determinar o nível de risco. Esta etapa é considerada mais arte do que ciência e depende muito de lições aprendidas, da análise intuitiva, da experiência e do julgamento dos responsáveis pela gestão do risco (U. S. Army, 1998).

São utilizadas as estimativas determinadas nas duas etapas anteriores (grau de probabilidade e de severidade) e verifica-se a sua interseção na matriz de avaliação do risco apresentada no quadro nº 3:

Quadro nº 3 – Matriz de avaliação do risco (CID, 2007)

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO RISCO						
		PROBABILIDADE				
		Frequente	Provável	Ocasional	Raro	Improvável
SEVERIDADE	Catastrófico	E	E	H	H	M
	Crítico	E	H	H	M	L
	Marginal	H	M	M	L	L
	Negligenciável	M	L	L	L	L
E (Extremely High) – Risco Elevado:		Perda da capacidade para cumprir a missão				
H (High) – Risco Alto:		Degradação significativa das capacidades				
M (Moderate) – Risco Moderado:		Degradação esperada das capacidades				
L (Low) – Risco Baixo:		Pouco ou mesmo sem impacto para o cumprimento da missão				

Através da matriz de avaliação do risco pode-se obter quatro níveis de risco²⁵, elevado, alto, moderado e baixo, que dependem do grau de probabilidade e severidade que é atribuído aos perigos. O nível de risco é definido através da interseção da coluna correspondente ao grau de probabilidade com a linha correspondente ao grau de severidade. Por exemplo, se um determinado perigo obtiver um grau de probabilidade provável e um grau de severidade crítico, o nível de risco é alto.

Ao efetuar o processo de gestão de risco é muito frequente uma determinada tarefa a realizar, possuir vários perigos. Nesta fase do processo, é preponderante determinar qual o nível de risco associado à realização dessa tarefa facultando ao comandante o nível de risco global²⁶. O processo a efetuar é o mesmo, são determinados os riscos de cada perigo, no entanto, o risco global é estabelecido pelo nível de risco mais elevado dos perigos identificados na realização dessa tarefa²⁷.

3.3.3. 3ª Fase - Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco

Completando-se a fases destinadas à avaliação do risco, é necessário controlar e gerir o risco a um nível aceitável. Desta forma é iniciada a 3ª fase do processo de gestão de risco composta por três etapas: desenvolvimento de controlos, a reavaliação dos riscos e a tomada de decisões de risco.

A primeira etapa consiste em desenvolver controlos que permitam eliminar ou reduzir o risco dos perigos identificados. São definidos os procedimentos a adotar para atenuar o risco identificado, tendo em consideração as causas do perigo e não apenas o perigo isolado fornecendo uma ajuda preciosa para a definição dos controlos (CID, 2007). As medidas de controlo normalmente conjugam-se em três categorias:

- Controlos educacionais²⁸: são baseados no conhecimento e capacidades das unidades e indivíduos. Inclui a consciência do perigo e da forma de o controlar. A implementação de um controlo educacional eficaz foca-se essencialmente no treino de forma a se assegurar desempenhos uniformizados (CID, 2007);

²⁵ Ver Anexo C - Descrição dos níveis de risco.

²⁶ É determinado quando se verifica a existência de vários perigos, podendo ser de vários níveis (CID, 2007).

²⁷ A determinação da média aritmética dos níveis de risco estimados para os vários perigos não tem qualquer validade (Rosa, 2003).

²⁸ Exemplo: treino para a uniformização de técnicas, táticas e procedimentos.

- Controlos físicos²⁹: são controlos que assumem a forma de barreiras, obstáculos ou sinais para avisar ou alertar as unidades, da existência de um perigo (CID, 2007);
- Controlos evasivos³⁰: são medidas aplicadas relacionadas com a implementação de ações de forma a evitar ou prevenir o contacto com um perigo identificado (CID, 2007).

A segunda etapa consiste na reavaliação dos riscos após a definição dos controlos para cada perigo. É realizada novamente a segunda fase do processo de gestão de risco para cada perigo, efetuando-se uma avaliação dos perigos tendo em conta os controlos definidos. O desenvolvimento de controlos e reavaliação dos riscos continua até alcançar um nível aceitável de risco ou até um nível em que os benefícios superem os custos (U. S. Army, 2006). Ao efetuar esta reavaliação dos riscos, atinge-se o nível de risco residual, ou seja, os riscos que permanecem após a implementação dos controlos.

A terceira etapa materializa a tomada de decisão para o risco. Esta decisão baseia-se nos riscos residuais obtidos em que o comandante decide se os controlos são suficientes e aceitáveis e o que fazer com o risco. Se o risco não for aceitável, a decisão deverá ser no sentido de alterar os controlos desenvolvidos anteriormente ou de implementar novos controlos. Se o risco é aceitável, o comandante indica "...qual o nível de risco que autoriza ser assumido pelos seus subordinados impondo constrangimentos à liberdade de acção na aceitação de riscos que coloquem em perigo a sua intenção, a intenção do escalão superior ou as capacidades críticas da unidade." (CID, 2007, p. E-12).

3.3.4. 4ª Fase - Implementação de controlos

A quarta fase do processo de gestão de risco compreende a implementação de controlos que visa aplicar os controlos desenvolvidos na fase anterior para a redução dos riscos. Normalmente, os controlos implementam-se em Normas de Execução Permanente das Unidades ou difundidas através de ordens verbais ou escritas³¹. Para se garantir o sucesso desta fase deve-se assegurar que as medidas de controlo sejam convertidas em ordens claras e simples, perfeitamente entendidas a todos os níveis (Rosa, 2003).

²⁹ Exemplo: colocar alertas expeditos numa defensiva.

³⁰ Exemplo: efetuar um deslocamento tático pelo itinerário menos provável de entrar em contacto com o inimigo.

³¹ Um plano ou ordem de operações deve possuir um subparágrafo do parágrafo Instruções de coordenação referente aos controlos implementados.

3.3.5. 5ª Fase - Supervisão e avaliação dos controlos

A última fase do processo de gestão de risco corresponde à supervisão e avaliação dos controlos. É a forma de garantir que os controlos são implementados contribuindo para a gestão do risco associado a cada perigo. Como as outras fases deste processo, a supervisão e avaliação devem ocorrer ao longo de todas as fases de qualquer operação ou atividade. É um processo contínuo proporcionando a capacidade de identificar potencialidades e vulnerabilidades dos controlos aplicados contribuindo para que no final de cada operação seja possível partilhar lições aprendidas para futuras operações.

3.4. Integração no Processo de Decisão Militar

O processo de gestão de risco é um processo que apoia a decisão do comandante integrando-se no Processo de Decisão Militar³². De acordo com o quadro nº 4, em todas as fases deste processo, a gestão do risco é determinante para a decisão final, desde a receção da missão até à difusão do plano/ordem de operações:

Quadro nº 4 – Fases da gestão de risco relacionadas com o Processo de Decisão Militar (U. S. Army, 2006)

PDM	Fases do processo de gestão do risco				
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Receção da missão	x				
Análise da missão	x	x			
Formulação das m/a	x	x	x		
Análise das m/a	x	x	x		
Comparação das m/a			x		
Aprovação das m/a			x		
Difusão do plano/ordem				x	
Treinos	x	x	x	x	x
Execução e avaliação	x	x	x	x	x

³² Processo "...de planeamento analítico que estabelece procedimentos para analisar a missão, gerar, analisar e comparar m/a com base em critérios de avaliação, seleccionar a m/a óptima e produzir um plano ou ordem." (CID, 2007, p. 5-1).

A gestão do risco é um processo contínuo que é realizado nas várias fases do Processo de Decisão Militar sendo enfatizado nas fases correspondentes à escolha da modalidade de ação a adotar. A formulação, análise e comparação das modalidades de ação utiliza a gestão do risco como ferramenta essencial para a respetiva aprovação, constituindo-se como um critério de avaliação na matriz de decisão³³. Esta escolha concorre para a preservação do potencial de combate e proteção da força sendo determinante para a decisão final do comandante.

3.5. Síntese Conclusiva

No decorrer deste capítulo verifica-se que o processo de gestão de risco se manifesta como uma ferramenta essencial para a tomada de decisão do comandante, sendo integrado em todo o Processo de Decisão Militar. Este processo permite, numa primeira fase, a identificação e avaliação dos perigos de forma a determinar o nível de risco associado aos perigos e numa segunda fase, todo o processo que permite gerir o risco através da definição e implementação de controlos, ou seja, todo o procedimento que diminui o risco a um nível tolerável para o cumprimento da missão.

Este processo manifesta-se determinante para a investigação realizada. Apresenta uma metodologia que permite detetar o nível de risco das várias tarefas realizadas por uma unidade, em vários escalões. Enquadrando o processo de gestão de risco com a atuação das FND no TO do Kosovo, permite a deteção do nível de risco global, bem como identificar controlos aplicados para diminuir o risco associado a cada tarefa realizada por esta força. No entanto, será que a reestruturação da KFOR influenciou o nível de risco das FND face à estrutura anterior? Será que existem novos perigos, novas ameaças advindas desta reestruturação?

³³ Na comparação das modalidades de ação, normalmente, é utilizada uma matriz que permite avaliar diversas modalidades de ação através de vários critérios.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS APLICADO AO ESTUDO

4.1. Introdução

Para um trabalho de investigação aplicada, a metodologia adotada é fundamental para a resolução da problemática. É a explicação minuciosa de toda a ação desenvolvida pelo investigador durante o processo de investigação de forma a se obter conclusões sobre todo o trabalho realizado. Para a elaboração do presente trabalho de investigação existiu a necessidade do apoio em autores experientes na temática de metodologia em investigação científica. É normal que a metodologia apresentada pelos diversos autores possua raciocínios diferentes, no entanto, estes raciocínios na maior parte das vezes complementam-se, enriquecendo o resultado final do trabalho.

Nos dois capítulos anteriores foi efetuado um enquadramento teórico sobre o ambiente operacional no TO do Kosovo ao nível da KFOR e da KTM, no qual se integram as forças portuguesas, e a metodologia apresentada sobre a gestão de risco adotada pela doutrina portuguesa. Estes dois capítulos representam as bases para proceder ao trabalho de investigação. O primeiro capítulo representa uma situação e o segundo capítulo representa um instrumento utilizado pela doutrina portuguesa a aplicar na situação. Concluído o enquadramento teórico, a próxima fase destina-se a encontrar respostas à problemática levantada de forma a testar as hipóteses do trabalho.

4.2. Método de abordagem

Formuladas as linhas orientadoras para o desenrolar da investigação através da formulação da questão central, questões derivadas e respetivas hipóteses, é necessário o auxílio de um método de abordagem ao problema. Para esta investigação, foi utilizado o método indutivo que se baseia num raciocínio que parte do particular para o geral

(Sarmiento, 2008). Desta forma, foi construído um modelo de análise que permita identificar várias situações particulares que contribuíssem para uma ideia geral. Para esta investigação, a identificação dos perigos, a avaliação dos riscos de cada perigo, os controlos definidos para reduzir o risco são alguns dados que se constituem como situações particulares contribuindo para uma ideia geral.

Deste modo, o modelo de análise e instrumentos de recolha de dados adaptaram-se às respetivas fases apresentadas pelo processo de gestão de risco (ver figura nº 6). No entanto, para a realização da investigação, apenas se irá utilizar o processo até à terceira fase do processo (desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco) pois a questão central debruça-se nos controlos aplicados pelas FND no TO do Kosovo. Para a aplicar as restantes fases do processo de gestão de risco dever-se-ia ir ao TO para a verificação da implementação dos controlos e a verificação da supervisão e avaliação dos controlos.

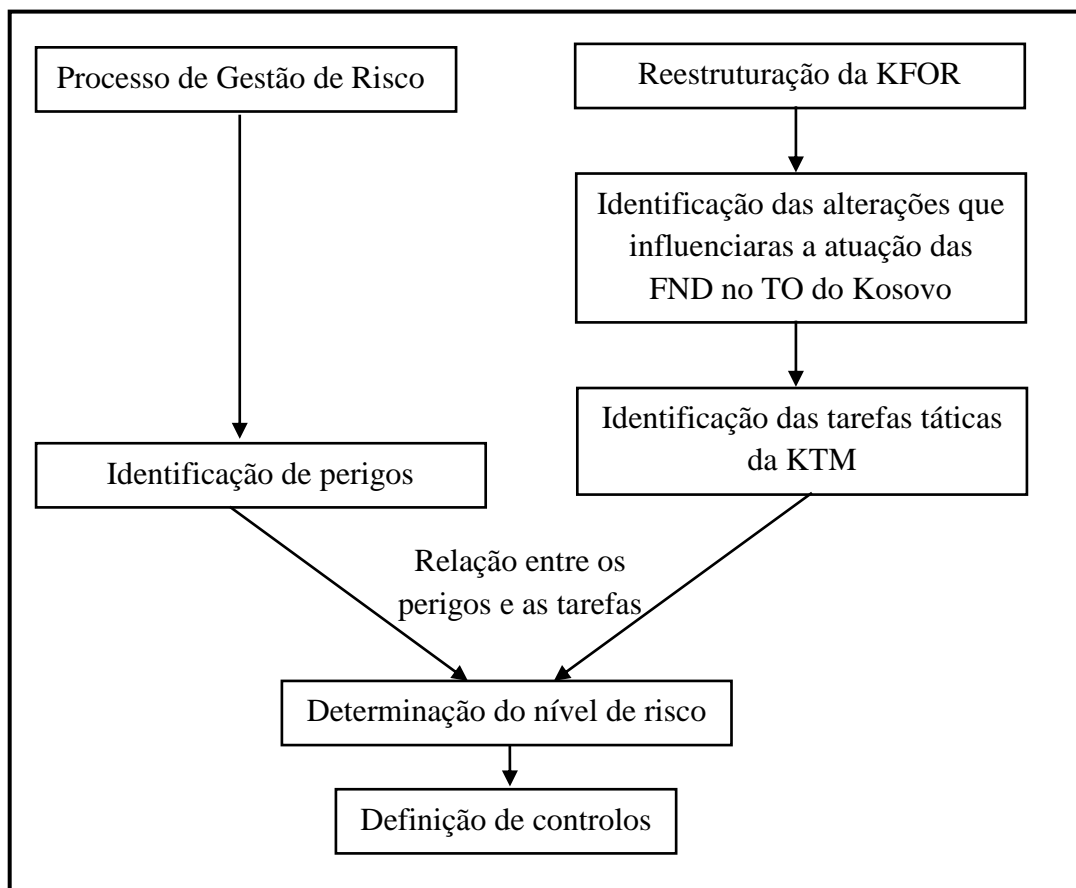


Figura nº 6 – Modelo de análise

4.3. Técnicas e procedimentos

Uma vez utilizado o método indutivo, adotaram-se duas técnicas de investigação, nomeadamente, a análise documental e a realização de entrevistas. A análise documental permite uma recolha de dados concreta sobre a situação a investigar e a realização de entrevistas contribui para a partilha de informações através de experiências vividas pelos entrevistados facultando dados a serem tratados e analisados posteriormente.

4.3.1. Entrevistas

Efetuaram-se entrevistas individuais semiestruturadas, de modo que, o entrevistado responda às perguntas do guião, mas também tenha a possibilidade de responder a outros assuntos relacionados com a questão (Sarmiento, 2008). A utilização deste tipo de entrevista para a investigação permite a obtenção de informações com vista a atingir dois objetivos: identificar perigos que resultam da reestruturação da KFOR em 2011 que influenciaram a atuação das FND e determinar os indicadores que testam as hipóteses de investigação já formuladas³⁴. E esta é a diferença essencial face a outras técnicas de investigação pois “...o conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho.” (Quivy, 2008, pg 192).

Deste modo, foi elaborado um guião de entrevista constituído por sete questões destinado a alguns oficiais que estiveram presentes no TO do Kosovo logo após a reestruturação da KFOR em 2011. Normalmente, na execução de um trabalho de investigação, é necessário estabelecer uma amostra dentro de uma determinada população. No entanto, neste caso, o investigador não pode “...dar-se ao luxo de entrevistar muito mais que umas dezenas de pessoas.” (Quivy, 2008, p. 163). Nestes casos, “... o critério de seleção dessas pessoas é geralmente a diversidade máxima dos perfis relativamente ao problema estudado.” (Quivy, 2008, p. 163). Desta forma, constituiu-se uma amostra não probabilística em que o critério de seleção dos entrevistados baseou-se na participação de oficiais na missão atribuída às FND no TO do Kosovo logo após a reestruturação da KFOR em Março de 2011 e que tenham participação, direta ou indireta, no estudo e planeamento de escalão batalhão.

³⁴ Ver apêndice A – Operacionalização de conceitos.

Desta forma, as entrevistas aplicadas dirigiram-se aos oficiais pertencentes ao 2º BIMec que foram projetados para o TO do Kosovo em Março de 2011. Os entrevistados selecionados foram o comandante da KTM, o oficial de informações, o oficial de operações, o comandante da ACOY³⁵ e o comandante da BCOY³⁶. Apesar dos comandantes de companhia não participarem diretamente no estudo e planeamento do Estado-Maior do batalhão, são eles que executam as tarefas e contribuem com informações para o planeamento do batalhão, influenciando o resultado final. O quadro nº 5 explana as entrevistas realizadas:

Quadro nº 5 – Entrevistas realizadas no trabalho de campo

Posto	Nome	Função	Data	Local
TCor	Amaral Lopes	Cmdt KTM	11 de Julho de 2012	CFT/ Oeiras
Maj	Dias	Oficial Operações	18 de Julho de 2012	EM/BrigMec
Cap	Silva	Oficial Informações	05 de Julho de 2012	DCSI/Ajuda
Cap	Estrela	Cmdt BCoy	18 de Julho de 2012	2 BIMec/BrigMec
Cap	Lemos	Cmdt ACoy	08 de Julho de 2012	2 BIMec/BrigMec

O registo das informações recolhidas foi efetuado com a utilização de um gravador com a finalidade de registar todas as informações pertinentes para a realização do trabalho sob a autorização do entrevistado.

Para a análise da entrevista, avançou-se com “...um modelo interativo da análise dos dados na investigação qualitativa que consiste em três passos, ou componentes, de atividades concorrentes: a redução dos dados, a sua apresentação e a interpretação/verificação das conclusões.” (Lessard-Hébert, 1990, p. 107). Assim, para a redução dos dados foi elaborada uma matriz com cada pergunta do guião de entrevista e todas as informações essenciais das respostas dos entrevistados. Foi utilizado este método de forma a facilitar a apresentação e interpretação dos dados dando a possibilidade de comparar todas as respostas relativas a uma pergunta do guião.

³⁵ Companhia de apoio.

³⁶ Companhia de manobra comandada por um capitão português.

4.3.2. Análise documental

A obtenção de dados através da análise das entrevistas não possui a informação necessária para a resolução da problemática do trabalho. É necessário completar a investigação com a análise documental dando foco à credibilidade das informações contidas nos documentos e à sua adequação aos objetivos do trabalho de investigação (QUIVY, 2008). Desta forma, analisaram-se vários documentos facultados por vários oficiais que foram projetados para o TO do Kosovo em Março de 2011. Os documentos analisados basearam-se em diretivas de planeamento e documentos elaborados pela KTM durante o planeamento, preparação e execução da missão no TO do Kosovo.

CAPÍTULO 5

A GESTÃO DO RISCO ASSOCIADO ÀS ALTERAÇÕES DA KFOR (apresentação, análise e discussão de resultados)

5.1. Introdução

Após a apresentação da metodologia realizada no trabalho de campo, bem como a operacionalização de conceitos, este capítulo é referente à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Irão ser apresentados e analisados os dados necessários de forma a elaborar um processo de gestão de risco e retirar as principais reflexões sobre a atuação das FND no TO do Kosovo após a reestruturação da KFOR em 2011.

5.2. Missão da KTM/TACRES/KFOR

De acordo com os documentos analisados, a missão restabelecida para a KTM é: “A KTM/TACRES/KFOR conduz operações de 23 de Março a Setembro de 2011 em todo o território do Kosovo para contribuir para um ambiente seguro e estável; Prepara-se para reforçar a EUFOR na Bósnia Herzegovina.” (Dias, 2011).

Para esta missão, o 2º BIMec reorganizou-se contemplando um efetivo de 157 militares constituído pelo seu Comando e Estado-Maior, uma companhia de apoio e uma companhia de atiradores mecanizada. Este Batalhão é reforçado por militares húngaros através de uma companhia de manobra e algumas funções no Comando e Estado-maior e na companhia de apoio (2º BIMec, 2011) e (CFT, 2010). A integração das duas forças constitui a KTM/TACRES/KFOR.

5.3. Tarefas atribuídas à KTM/TACRES/KFOR

Restabelecida a missão da KTM no Teatro de Operações do Kosovo, é necessário determinar quais as tarefas atribuídas a esta unidade que adquiriram perigos resultantes da

reestruturação da KFOR. Desta forma, através dos vários documentos analisados, verificou-se que a KTM teria que conduzir operações de reserva através de meios terrestres orgânicos dentro de uma área de responsabilidade, aplicar a doutrina e praticar os procedimentos associados às Operações de Apoio à Paz, nomeadamente:

- Apoio à luta contra o crime organizado;
- Efetuar o controlo e proteção de itinerários;
- Conduzir operações de cerco e busca;
- Apoio a operações de detenção;
- Substituição ou apoio à proteção de PrDSS³⁷;
- Conduzir operações de controlo de tumultos (CRC);
- Efetuar patrulhamentos;
- Garantir a segurança dos aquartelamentos. (DIAS, 2011) e (2º BIMec, 2011).

As tarefas atribuídas³⁸ à KTM e mencionadas anteriormente foram as que, quando executadas, obtiveram perigos significantes, provenientes da reestruturação da KFOR. No entanto, é necessário perceber que a KTM realiza outras tarefas, nomeadamente: vigilância, escolta e proteção; operações de segurança; vigilância de fronteiras/ limites e a execução de ações de demonstração de força (Dias, 2011). O critério de seleção das tarefas baseou-se na identificação dos perigos e no seu impacto em cada tarefa na análise das entrevistas. Desta forma, no seguimento do trabalho de investigação, apenas se vai trabalhar as tarefas referidas.

5.4. Análise das entrevistas

A apresentação dos resultados das várias entrevistas³⁹ foi efetuada através da apresentação de várias tabelas⁴⁰ no qual, cada uma contém os indicadores que cada entrevistado referiu a cada questão colocada. Assim, possibilita a melhor compreensão dos próximos subcapítulos, referentes às alterações da KFOR que influenciaram a atuação das FND, e a caracterização do nível de empenhamento e do nível da ameaça presente no terreno para a KTM face às alterações mencionadas.

³⁷ Property with designated Special Status: pontos sensíveis no terreno de elevado valor cultural, religioso e social.

³⁸ Ver Apêndice H – Descrição das tarefas atribuídas à KTM

³⁹ Ver Apêndices B,C,D,E,F – Entrevistas realizadas

⁴⁰ Ver Apêndice G – Análise das entrevistas

5.4.1. Alterações ao nível da KFOR que influenciaram as FND

Da análise da primeira questão do guião de entrevista efetuada aos vários entrevistados pretende-se estabelecer quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo. Na elaboração da revisão da literatura, nomeadamente no capítulo 2, foram destacadas três alterações a este nível, no entanto, era desconhecido o seu impacto relacionado com a atuação das FND. As respostas podem ser observadas segundo o seguinte quadro:

Quadro nº 6 - Alterações da KFOR que influenciaram a atuação das FND

Alteração	E1	E2	E3	E4	E5
Implementação de KTM multinacional	x		x	x	x
Redução de efetivos ao nível da KFOR	x	x	x		x
Implementação de JRDs		x	x		

O quadro anterior explana as alterações identificadas relacionadas com as respostas dos vários entrevistados. Constata-se que existem três alterações que influenciaram a atuação das FND face às FND que estiveram presentes no TO do Kosovo antes da reestruturação: a implementação de uma KTM multinacional, a redução de efetivos ao nível da KFOR e a implementação de JRDs. Apenas um entrevistado mencionou as três alterações, ou seja, as alterações não foram referidas por todos os entrevistados nesta questão, no entanto, verifica-se que ao longo de toda a entrevista, direta ou indiretamente, as alterações são todas mencionadas.

A implementação de uma KTM multinacional destaca-se como a alteração mais convicta dos entrevistados. O facto de a KTM passar a operar com tropas húngaras influenciou bastante a atuação das FND em diferentes campos. Os campos mais críticos eram a nível de assimilação de TTP e na comunicação entre as tropas. A redução dos efetivos por parte da KFOR não influenciou diretamente a KTM, no entanto, menos tropas no terreno originou mais liberdade de ação por parte dos insurgentes levando a que existisse um acréscimo no número de missões atribuídas à KTM. As JRDs influenciaram

as FND a nível de informações. Estas pequenas unidades situam-se junto das população para sentirem o ambiente sentido e esta situação criou uma forte dependência na aquisição de informações entre as JRDs e a KTM.

A segunda questão do guião de entrevista era referente ao conhecimento das limitações da KTM relacionadas com a diminuição de efetivos da KFOR. Verificou-se que alguns entrevistados não conheciam a situação do antecedente, apenas acompanhavam a situação através de conversas informais levando a que dois dos entrevistados não encontrassem nenhuma limitação. No entanto, os restantes entrevistados responderam em dois campos diferentes: a acumulação de tarefas e funções e falta de meios para adquirir informações. O primeiro está relacionado com o facto de existirem menos tropas no terreno aumentando o nível de empenhamento da KTM face às tarefas atribuídas pelo escalão superior. Se há menos tropas no terreno, há maior probabilidade de uma determinada unidade acumular mais tarefas originando a acumulação de funções dos militares nos vários escalões, aumentando deste modo, o desgaste físico e psicológico dos militares. O segundo campo relaciona-se com a dificuldade de obter as informações. Há menos tropas no terreno, logo, há maior dificuldade de obter informações em determinadas áreas como o combate ao crime organizado e à espionagem.

A terceira questão visava obter as limitações acrescidas com a implementação de uma KTM multinacional. Nesta questão, os entrevistados detetaram várias limitações em diversos campos. A mais crítica, era sem dúvida, a dificuldade de comunicação entre as forças dos dois contingentes. Na KTM falavam-se três línguas na qual só a língua inglesa era comum aos dois contingentes, no entanto, não era a língua mãe. E da parte dos húngaros, existiam grandes falhas comunicacionais criando fortes constrangimentos para a atuação da KTM. Outro campo bastante mencionado pelos entrevistados nesta questão foi o empenhamento acrescido na assimilação das TTP entre os dois contingentes. Apesar de existir um esforço por uniformizar as TTP ao nível OTAN, quando se chega ao terreno em ambiente multinacional, os procedimentos desempenhados pelas várias forças nem sempre são uniformes. Deve-se efetuar um esforço acrescido na assimilação das várias TTP entre as forças contribuindo para que o batalhão multinacional trabalhe para a mesma finalidade. A área mais crítica era sem dúvida, a área de CRC.

Com a quarta questão do guião pretendia-se estabelecer uma relação entre a atuação da KTM e as JRDs no sentido de se determinar constrangimentos e limitações na atuação destas duas unidades. Diretamente, as JRDs não se ligam à KTM. Estas pequenas unidades

ligam-se diretamente ao Joint Effect Coordination (JEC)⁴¹, que por sua vez, se liga ao comando da KFOR. Ou seja, como as JRDs estão no terreno, junto das populações para sentirem o seu ambiente, estas unidades são importantíssimas para a disseminação de informações para as restantes unidades do TO. Formalmente, a KTM apenas receberia informação das JRDs através do comando da KFOR. Esta situação retarda o acesso às informações e retarda a preparação das tropas para um eventual incidente. Para combater este constrangimento, a KTM optou por estabelecer relações diretas com as JRDs, manter os bons relacionamentos, de forma a antecipar o acesso a essas informações aumentando a preparação das forças.

5.4.2. Caracterização do nível de empenhamento da KTM

Ao realizar a quinta questão, pretendia-se relacionar o nível de empenhamento da KTM que foi projetada para o Teatro de Operações do Kosovo após a reestruturação face ao nível de empenhamento anterior da reestruturação. Ou seja, pretendia-se obter alguns indicadores que contribuíssem para a alteração do nível de empenhamento.

Praticamente todos os entrevistados se mostraram um pouco reservados a comparar esse nível de empenhamento. É uma pergunta complexa que visa avaliar o empenhamento de uma força através de militares de outra força. No entanto, existiram fatores que contribuíram para o aumento do nível de empenhamento.

Um dos fatores está relacionado com a geopolítica da região. No Inverno, normalmente não existem muitos incidentes, no entanto, no Verão a intensidade da agitação aumenta. A população manifesta grande agitação nesta época levando a um maior empenhamento em relação ao Inverno. Este é um facto que se tem verificado ao longo dos anos. No entanto, os efetivos no TO reduziram, levando a um acréscimo do empenhamento das unidades que estavam no teatro e chegou-se a um determinado ponto que as forças que estavam no TO se manifestaram insuficientes para fazer face a todos os incidentes. Das 23 operações que a KTM executou de Março a Setembro de 2011, 18 foram efetuadas no Verão.

⁴¹ Joint Effect Coordination – Célula que possui comando direto sobre as JRDs.

Outro fator que justifica o aumento do empenhamento da KTM face a outros contingentes anteriores foi o facto de ser chamada a Operational Reserve Force (ORF)⁴², a reserva de teatro para o Kosovo. Até aquela data, esta unidade de escalão batalhão nunca tinha sido empenhada e demonstra que se esta unidade é destacada para o TO, todas as restantes forças, incluindo a KTM, foram esgotadas ou demonstraram incapacidade para responder a todos os incidentes.

5.4.3. Caracterização da ameaça no Teatro de Operações do Kosovo

A sexta questão compreende a deteção de alguns indicadores no TO do Kosovo que contribuam para o aumento da ameaça resultante da reestruturação da KFOR. Para esta questão, não foi efetuada uma comparação do nível de ameaça, no entanto, as respostas dos entrevistados fornecem indícios para o aumento da ameaça.

Uma ameaça referida pelos entrevistados foi o aumento da espionagem. A espionagem neste teatro sempre foi um facto, no entanto, quando existe uma alteração desta natureza numa unidade como a KFOR, os insurgentes pretendem adquirir todas as informações possíveis sobre a reestruturação para vários fins, de forma a detetar possíveis lacunas na nova estrutura da KFOR.

Outro fator está relacionado com a economia local. É preciso ter em conta que a região do Kosovo possui elevada taxa de desemprego e a presença da KFOR faculta muitos postos de trabalho à população kosovar. Se existe uma forte redução de efetivos por parte da KFOR, vai originar maior taxa de desemprego perante a população kosovar, ou seja, o Kosovo está interessado na permanência da KFOR no terreno. Face a isto, existe maior probabilidade de se criarem incidentes justificando a presença da KFOR no terreno aumentando o nível da ameaça e o nível de empenhamento.

Existiram também algumas situações pontuais que contribuíram para o aumento do nível da ameaça. A morte de um polícia durante uma escolta na área de responsabilidade da KTM foi uma situação a ter em conta. Outra situação está relacionada com a construção de abrigos por parte dos insurgentes que lhes permitiam efetuar fogo ajustado para determinadas zonas. Sabendo que a KFOR atua no Kosovo desde 1999 e estando numa fase de retração das forças significa que a situação no Kosovo tem-se vindo a estabilizar,

⁴² ORF – É uma reserva multinacional da KFOR sendo constituída por cerca de 600 militares que treina nos respetivos países e só atua no TO caso se justifique a sua presença.

no entanto, os últimos dois factos mencionados não justificam esta tendência contribuindo para o incremento do nível de ameaça.

5.5. Aplicação do processo de gestão de risco

Com base na delimitação do tema e de acordo com as alterações que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo, irá ser aplicado o processo de gestão de risco com vista a retirar perigos, níveis de risco e controlos advindos da reestruturação da KFOR. A maioria dos dados foi recolhida através da realização de entrevistas, no qual os entrevistados partilharam as suas experiências e opiniões.

5.5.1. Identificação dos perigos

O processo de gestão de risco é iniciado através da identificação dos perigos para cada tarefa. Normalmente, esta etapa é auxiliada através da utilização dos fatores de decisão militar⁴³. Ou seja, para cada tarefa identificam-se os vários perigos associados a cada fator de decisão militar. O resultado seria a obtenção de inúmeros perigos associados a cada tarefa. No entanto, esta investigação visa identificar os perigos que estão associados às alterações que influenciaram as FND no Teatro de Operações do Kosovo, ou seja, existiu uma delimitação dos perigos a levantar para cada tarefa. Assim, optou-se por identificar os perigos através das entrevistas realizadas⁴⁴. Os entrevistados estiveram no TO do Kosovo logo após a reestruturação, contribuindo, através da sua experiência, a identificação dos vários perigos. Estes foram levantados ao longo de toda a entrevista, no qual, ao responderem às várias questões, iam mencionando os vários perigos que apareceram através da reestruturação.

O quadro nº 7 apresenta os perigos levantados associados a cada questão do guião de entrevista permitindo iniciar o processo de gestão de risco:

⁴³ Missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios, tempo, condições de natureza civil.

⁴⁴ Ver apêndice G – Análise das entrevistas (perigos determinados).

Quadro nº 7 – Perigos associados à Reestruturação da KFOR

Perigos	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Dependência no acesso a informações	X			X			
Liberdade de ação insurgente	X				X		
Capacidade de segurança		X	X				
Falhas comunicacionais		X	X				X
Débil comando e controlo		X					
Assimilação de TTP			X				X
Desgaste de meios					X		
Aumento da espionagem						X	

Os perigos mencionados anteriormente estão sempre ligados a uma causa⁴⁵. É necessário identificar as causas de forma a minimizar ou eliminar o risco dos perigos pois é o objetivo final de todo o processo de gestão de risco.

Identificados os perigos, é necessário relaciona-los com as tarefas desempenhadas pela KTM. Desta forma, a tabela seguinte espelha os perigos identificados que tiveram influência na atuação das FND relacionados com as tarefas realizadas pela KTM:

Quadro nº 8 - Perigos associados às tarefas atribuídas à KTM

Tarefas	Perigos
Apoio à luta contra o crime organizado	Dependência no acesso a informações
	Débil comando e controlo
	Liberdade de ação insurgente
	Falhas comunicacionais
Efetuar o controlo e proteção de itinerários	Liberdade de ação insurgente
	Falhas comunicacionais

⁴⁵ Ver Apêndice I – Causas dos perigos identificados.

Tarefas	Perigos
Conduzir operações de cerco e busca	Dependência no acesso a informações
	Débil comando e controlo
	Assimilação de TTP
	Falhas comunicacionais
Apoio a operações de detenção	Falhas comunicacionais
Substituição ou apoio à proteção de PrDSS	Dependência no acesso a informações
	Débil comando e controlo
	Liberdade de ação insurgente
	Falhas comunicacionais
Conduzir operações de controlo de tumultos	Dependência no acesso a informações
	Débil comando e controlo
	Assimilação de TTP
	Falhas comunicacionais
Efetuar patrulhamentos	Liberdade de ação insurgente
	Desgaste de meios
Garantir a segurança dos aquartelamentos	Capacidade de segurança
	Aumento da espionagem

5.5.2. Avaliação dos perigos para determinar os riscos

Tendo-se identificado os perigos associados a cada tarefa, parte-se para a segunda fase do processo de Gestão do Risco. Nesta fase, é atribuído um grau de severidade e um grau probabilidade para cada perigo de forma a identificar o nível de risco para cada perigo e o risco global de cada tarefa. Esta atribuição é um processo intuitivo que depende muito da experiência dos indivíduos que elaboram o processo de gestão do risco. Deste modo, o conteúdo das entrevistas realizadas serve de instrumento para a atribuição do grau de severidade e de probabilidade com o auxílio dos quadros nº 1 e nº 2. A avaliação dos perigos e a determinação dos riscos associada a cada tarefa encontra-se no quadro nº 9:

Quadro nº 9 – Avaliação dos perigos e determinação dos riscos

Tarefa	Perigo	Grau de probabilidade	Grau de severidade	Nível de risco	Risco Global
Apoio à luta contra o crime organizado	Dependência no acesso a informações	Ocasional	Marginal	Moderado	Moderado
	Débil comando e controlo	Raro	Crítico	Moderado	
	Liberdade de ação insurgente	Provável	Marginal	Moderado	
	Falhas comunicacionais	Ocasional	Marginal	Moderado	
Efetuar o controlo e proteção de itinerários	Liberdade de ação insurgente	Provável	Marginal	Moderado	Moderado
	Falhas comunicacionais	Ocasional	Marginal	Moderado	
Conduzir operações de cerco e busca	Dependência no acesso a informações	Raro	Marginal	Moderado	Alto
	Débil comando e controlo	Ocasional	Crítico	Moderado	
	Assimilação de TTP	Provável	Crítico	Alto	
	Falhas comunicacionais	Ocasional	Marginal	Moderado	
Apoio a operações de detenção	Falhas comunicacionais	Ocasional	Marginal	Moderado	Moderado

Quadro nº 9 – Avaliação dos perigos e determinação dos riscos

Tarefa	Perigo	Grau de probabilidade	Grau de severidade	Nível de risco	Risco Global
Substituição ou apoio à proteção de PrDSS	Dependência no acesso a informações	Ocasional	Marginal	Moderado	Moderado
	Débil comando e controlo	Raro	Marginal	Baixo	
	Liberdade de ação insurgente	Provável	Marginal	Moderado	
	Falhas comunicacionais	Ocasional	Marginal	Moderado	
Conduzir operações de controlo de tumultos	Dependência no acesso a informações	Provável	Marginal	Moderado	Alto
	Débil comando e controlo	Ocasional	Crítico	Alto	
	Assimilação de TTP	Provável	Crítico	Alto	
	Falhas comunicacionais	Ocasional	Crítico	Alto	
Efetuar patrulhamentos	Liberdade de ação insurgente	Ocasional	Marginal	Moderado	Moderado
	Desgaste de meios	Provável	Marginal	Moderado	
Garantir a segurança dos quartelamentos	Capacidade de segurança	Raro	Crítico	Moderado	Moderado
	Aumento da espionagem	Provável	Marginal	Moderado	

As histórias contadas, a experiência vivida pelos militares entrevistados perceberam o ambiente sentido no TO dando a entender o impacto sentido no caso de um determinado perigo ocorrer. O quadro anterior indica o nível de risco de cada perigo associado à execução de uma determinada tarefa. No entanto, é pertinente saber qual o risco que uma tarefa contém se for executada, ou seja, é necessário conhecer o nível de risco global de uma tarefa. Para isso, o nível de risco global é determinado através da determinação do risco mais elevado dos perigos que lhes estão associados. A média aritmética do nível de risco não se enquadra no processo de gestão do risco. Se for executada uma tarefa que contém dez perigos com nível de risco negligenciável e um perigo com nível de risco elevado, o nível de risco global para essa tarefa é de nível elevado. Ou seja, o risco não se mede, cada perigo é um perigo que se deve ter em conta na execução das tarefas atribuídas.

5.5.3. Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco

Após a identificação dos perigos e a determinação do seu nível de risco, é necessário desenvolver controlos para atenuar os riscos de cada perigo. Ou seja, a fase de avaliação do risco é concluída, iniciando-se a gestão do risco de acordo com a avaliação efetuada nas duas etapas anteriores. Os perigos estão sempre associados a uma causa e é necessário conhecer as causas para um determinado perigo ocorrer. Facultam uma ajuda preciosa para determinação e definição dos controlos para atenuar o risco de ocorrência de um perigo. Deste modo, para os perigos mencionados anteriormente, foram estabelecidas as respetivas causas⁴⁶ concorrendo para a definição dos controlos.

Os controlos definidos para os perigos basearam-se na recolha de dados na realização das entrevistas. Os entrevistados ao relatarem as suas experiências no TO do Kosovo contribuíam para identificação dos perigos, bem como, para solucionar a ocorrência de certos perigos.

Os controlos desenvolvidos para atenuar os riscos dos perigos identificados encontram-se no quadro nº 10:

⁴⁶ Ver apêndice I – Causas dos perigos determinados.

Quadro nº 10 – Desenvolvimento de controlos associados a cada perigo

Tarefa	Perigo	Risco Inicial	Controlos	Risco Residual	Risco Global Residual
Apoio à luta contra o crime organizado	Dependência no acesso a informações	Moderado	Manter permanentes reuniões formais e informais entre as FND e restantes unidades do teatro destacando as JRDs	Moderado	Moderado
	Débil comando e controlo	Moderado	Desenvolvimento de ordens claras e simples e certificação de que as ordens são corretamente interpretadas	Baixo	
	Liberdade de ação insurgente	Moderado	Maior rotina de patrulhamentos nos locais mais prováveis de ocorrer o crime organizado	Moderado	
	Falhas comunicacionais	Moderado	Preparação linguística, treino da língua inglesa, backbriefs	Baixo	
Efetuar o controlo e proteção de itinerários	Liberdade de ação insurgente	Moderado	Maior efetivo nos checkpoints e patrulhas ao longo do itinerário	Baixo	Baixo
	Falhas comunicacionais	Moderado	Preparação linguística, treino da língua inglesa, backbriefs	Baixo	

Quadro nº 10 – Desenvolvimento de controlos associados a cada perigo

Tarefa	Perigo	Risco Inicial	Controlos	Risco Residual	Risco Global Residual
Conduzir operações de cerco e busca	Dependência no acesso a informações	Moderado	Manter constante ligação com as unidades do terreno	Baixo	Moderado
	Débil comando e controlo	Moderado	Ordens claras e simples, backbriefs,	Baixo	
	Assimilação de TTP	Alto	Treino em setor e uniformização de Procedimentos entre as tropas portuguesas e húngaras	Moderado	
	Falhas comunicacionais	Moderado	Preparação linguística, treino da língua inglesa, backbriefs	Baixo	
Apoio a operações de detenção	Falhas comunicacionais	Moderado	Preparação linguística, treino da língua inglesa, backbriefs	Baixo	Baixo
Substituição ou apoio à proteção de PrDSS	Dependência no acesso a informações	Moderado	Manter constantes ligações com as unidades responsáveis para garantir a segurança aos PrDSS	Baixo	Baixo
	Débil comando e controlo	Baixo	Ordens claras e simples, backbriefs	Baixo	
	Liberdade de ação insurgente	Moderado	Maior rotina nos patrulhamentos aos PrDSS. Estabelecer contacto com as JRDs	Moderado	
	Falhas na comunicação	Moderado	Preparação linguística, treino da língua inglesa, backbriefs	Baixo	

Quadro nº 10 – Desenvolvimento de controlos associados a cada perigo

Tarefa	Perigo	Risco inicial	Controlos	Risco residual	Risco Global Residual
Conduzir operações de controlo de tumultos	Dependência no acesso a informações	Moderado	Manter constantes ligações com a EULEX e JRDs de forma a aceder a prévias informações	Baixo	Moderado
	Débil comando e controlo	Alto	Ordens claras e simples, efetuar backbriefs no final de cada ordem	Moderado	
	Assimilação de TTP	Alto	Efetuar vários treinos e uniformização de procedimentos entre as duas companhias de manobra	Moderado	
	Falhas comunicacionais	Alto	Preparação linguística, treino da língua inglesa, backbriefs	Moderado	
Efetuar patrulhamentos	Liberdade de ação insurgente	Moderado	Implementar maior número de meios e efetivos nos patrulhamentos	Baixo	Baixo
	Desgaste de meios	Moderado	Proficiência nas áreas da manutenção e reparação de viaturas e equipamentos.	Baixo	
Garantir a segurança dos quartelamentos	Capacidade de segurança	Moderado	Implementação de equipas de segurança através da NSE e NCC ⁴⁷ que estava a controlar as tropas húngaras	Baixo	Baixo
	Aumento da espionagem	Moderado	Implementar medidas de segurança e facultar informação a entidades autenticadas	Baixo	

⁴⁷ Elementos destacados para o TO para apoiar e controlar o contingente húngaro.

Para atenuar os riscos relativos a cada perigo, foram definidos os controlos referidos anteriormente. Este passo permite uma nova reavaliação dos riscos de forma a determinar o risco residual de cada perigo, ou seja, o risco que permanece após a implementação dos controlos definidos para cada perigo. O comandante, após ter conhecimento dos controlos definidos e do risco residual existente em cada perigo, decide se aceita assumir o risco associado a cada tarefa. No caso de não aceitar os riscos, executa-se novamente o desenvolvimento de controlos de forma a encontrar novas medidas para atenuar os riscos. Caso assuma o risco residual existente nos perigos, indica o nível de risco que autoriza ser assumido pelos seus subordinados impondo alguns constrangimentos à liberdade de ação na aceitação dos riscos que coloquem em perigo a sua intenção.

A fase seguinte do processo de gestão de risco visa a implementação dos controlos. Ao nível de escalão batalhão, os controlos podem ser encontrados em NEP, no parágrafo Instruções de Coordenação do Plano/Ordem de Operações ou são implementados através de ordens verbais aos subordinados.

A quinta e última fase do processo de gestão de risco visa a supervisão e avaliação dos controlos. Para a execução desta fase dever-se-ia ir ao TO do Kosovo e fazer a supervisão e avaliação dos controlos implementados, onde é avaliada a eficácia e eficiência da implementação de cada controlo, na redução ou eliminação do risco de cada perigo.

No seguimento desta fase do processo de gestão de risco, foi desenvolvida a sétima questão do guião de entrevista pretendendo-se verificar se os controlos aplicados durante o aprontamento da missão face à reestruturação foram suficientes, ou seja, se a reestruturação provocou situações que levassem a implementar mais controlos no TO. A maioria dos entrevistados admitiu que quando se chegou ao TO, foi necessário implementar mais controlos. Os controlos mais críticos estavam relacionados com a assimilação de TTP, com o treino e dificuldades comunicacionais.

Existiu um esforço acrescido por parte do contingente húngaro e português para assimilar as várias TTP destacando as de controlo de tumultos, realizando vários treinos durante as duas primeiras semanas. Foi também efetuado um treino específico em setor devido a algumas especificidades do terreno e dos meios característicos do Kosovo. Em relação à comunicação, a KTM não desenvolveu nenhum controlo específico no TO. A maior lacuna residia na parte húngara e estava na dependência do contingente húngaro. Efetuou-se um esforço acrescido na comunicação entre portugueses e húngaros transmitindo informações claras e simples, efetuando backbriefs no final de uma determinada ordem, no sentido de se verificar se os húngaros percebiam completamente a

mensagem. Os perigos relacionados com a comunicação, por vezes, podem debilitar o comando e controlo da unidade e é um fator a ter em conta nas próximas missões da KTM.

Após o cumprimento da missão, dever-se-iam divulgar todas as lições aprendidas de forma a se assegurar a manutenção do sucesso da próxima missão. É este procedimento que caracteriza o processo de gestão de risco como cíclico e contínuo.

5.6. Discussão dos resultados

Este subcapítulo destina-se a discutir todos os resultados obtidos através da análise dos dados nos subcapítulos anteriores. É importante referir que a técnica fundamental para a recolha de dados foi a utilização de entrevistas semiestruturadas destinadas a oficiais que estiveram no TO do Kosovo logo após a reestruturação da KFOR. Foram eles que sentiram esta mudança. No entanto, o cargo desempenhado por cada um foi diferente, levando a que as suas respostas se encaminhassem para a função exercida. Deste facto, é perceptível que a visão de cada entrevistado relacionado com a reestruturação da KFOR possua algumas diferenças devido à função desempenhada na KTM.

Foram identificadas três alterações implementadas ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo. Com base nos dados recolhidos através da aplicação das entrevistas, identificaram-se vários perigos relacionados com a reestruturação da KFOR para as FND. Verificou-se que surgiram novos perigos, no entanto, existiam perigos que já permaneciam no TO que sofreram algum impacto com a reestruturação tendo algum incremento no nível de risco. Foram identificados oito perigos relacionados com a reestruturação na análise das entrevistas. A maior parte dos perigos advêm da implementação de uma KTM multinacional devido à assimilação de TTP pelas forças dos dois contingentes e da linguagem utilizada que é diferente. A redução dos efetivos pela KFOR originou também alguns perigos, no entanto, o controlo respetivo é difícil de implementar. São controlos que estão na dependência do escalão superior. Os perigos identificados através desta alteração foram o acréscimo da liberdade de ação dos insurgentes, maior desgaste de meios, especialmente viaturas, e o aumento da espionagem. A implementação das JRDs gerou perigos relativos ao acesso de informações pois a KTM, tal como outras unidades, depende muito das informações provenientes das JRDs. São elas que estão junto da população e por vezes, o acesso a essa informação é lento, criando

vários constrangimentos a nível de tempo disponível para o planeamento e preparação das forças relacionadas com o cumprimento de determinada tarefa.

Identificando-se os perigos, existiu a necessidade de relacionar esses perigos com as tarefas atribuídas à KTM. Tentar perceber se esse perigo causa algum impacto na execução dessa tarefa. Das doze tarefas atribuídas à KTM, detetou-se que os perigos identificados podiam causar algum impacto na execução de oito tarefas. Verificou-se que a condução de operações de controlo de tumultos, a condução de operações de cerco e busca e o apoio à luta contra o crime organizado foram as tarefas que obtiveram mais perigos.

Iniciou-se o processo de gestão do risco atribuindo, em cada tarefa, um grau de probabilidade e de severidade a cada perigo. Obteve-se o nível de risco inicial. Constatou-se que as tarefas mais críticas são a condução de operações de controlo de tumultos e a condução de operações de cerco e busca. Em ambas as tarefas, a assimilação de TTP pelos dois contingentes é um perigo a ter em conta, pois obtiveram um nível de risco alto. Em controlo de tumultos devido à especificidade das TTP e nas operações de cerco e busca devido à exigência da operação. A comunicação constituiu-se de igual modo, como um perigo relevante devido a possíveis descoordenações na condução destas duas tarefas.

Identificados os perigos e determinados os riscos de cada perigo e o risco global de cada tarefa é necessário desenvolver controlos de forma a atenuar o risco. Existiu alguma dificuldade em identificar os controlos de alguns perigos pois alguns deles não são da responsabilidade da KTM, no entanto, podem contribuir para atenuar o risco de ocorrência. É o caso do aumento da espionagem e da maior liberdade de ação insurgente. Foram definidos os controlos para cada perigo e determinado o risco residual de cada perigo. Verificou-se que na maioria dos perigos, o nível de risco diminuiu um nível, ou seja, se o risco inicial era alto passou a ser moderado, se o risco inicial fosse moderado passou ser baixo. Constatou-se que das oito tarefas identificadas, cinco obtiveram o nível de risco baixo e três obtiveram o nível de risco moderado.

Desta análise constata-se que a execução destas tarefas não é crítica mas existe a necessidade de perceber que a KFOR tem trabalhado doze anos no Kosovo para uma paz estável contribuindo para que o nível de risco após a implementação dos controlos não fosse significativo. No entanto, é fundamental ter em conta o nível de risco global, ou seja, o risco associado a cada tarefa sem a definição e implementação dos controlos. Para um teatro, em que existem operações de apoio à paz com duração de mais de uma década, o nível de risco determinado é significativo.

Ao longo destes anos, a evolução da situação do Kosovo tendia para a implementação de uma paz estável. Existia o empenhamento de várias organizações internacionais para que tudo corresse bem nesta região. Enquadrando-nos numa situação de crise internacional, a redução de efetivos era mais que justificada para este teatro. Projetar uma força para o TO requer gastos monetários e as nações têm tendência a poupar financeiramente neste sentido. Estes fatores levaram a uma redução de efetivos que constituíam a KFOR existindo a percepção que o risco associado para a missão fosse reduzido.

No entanto, dever-se-ia ter em consideração a geopolítica da região. O Kosovo é uma região com grande descontentamento social face ao nível de vida, através de uma fraca economia e o desemprego a rondar os 50%. A existência de uma dependência externa face à sua posição política e o aumento da criminalidade face à sua posição geográfica eram fatores mais que suficientes para acautelar qualquer estado de euforia e facilitismo no cumprimento da missão pelas FND. E este acautelamento ficou bem visível quando o comandante da KFOR averiguou o comandante da KTM dizendo que tinha algum receio que a OTAN tenha ido longe demais. Precisava de perceber até que ponto é que existia potencial suficiente para cumprir a missão. Mais tarde confirmou-se que os efetivos presentes no Kosovo manifestaram-se insuficientes através da entrada no TO da ORF, um batalhão multinacional com efetivo aproximado a 600 militares.

Face aos indícios mencionados, todos os cuidados seriam poucos e a situação poderia agravar-se de um momento para o outro como se veio a constatar a partir de Julho de 2011. De Julho a Setembro, a KTM efetuou 18 operações das 23 que realizou durante toda a missão. De forma a reduzir o risco inerente a estes fatores, foram apresentadas algumas medidas e controlos⁴⁸ para atenuar os perigos advindos da reestruturação da KFOR.

Estava prevista nova reestruturação no ano de 2012, denominada de Gate 3. Essa reestruturação foi adiada...

⁴⁸ Controlos apresentados no quadro nº 10.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

A KFOR é uma força multinacional da OTAN que tem atuado no TO do Kosovo desde 1999. Sendo uma missão de estabilização, ao longo destes anos tem existido um decréscimo dos perigos e ameaças a que uma força está sujeita. As FND têm atuado como reserva táctica da KFOR desde 2005 constituindo a KTM e como força pertencente à KFOR, os perigos e ameaças também têm diminuído ao longo destes anos. Em Março de 2011, foi implementada uma nova estrutura na KFOR, no qual, existiram várias alterações que influenciaram a atuação das FND.

Face a esta reestruturação, o processo de gestão de risco é certamente uma ferramenta fundamental para detetar novos perigos advindos desta nova estrutura concorrendo para a escolha da melhor modalidade de ação no processo de decisão militar. Faculta ao comandante a informação pertinente que o auxilia na sua decisão através da determinação dos riscos existentes na execução de uma tarefa.

Assim, todo o trabalho de investigação efetuado possibilita a resposta às várias questões derivadas formuladas testando as respetivas hipóteses:

QD1: Que alterações influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo, relacionadas com a reestruturação da KFOR?

H1: As alterações ligadas à forma de atuar das FND são a presença de uma KTM multinacional, redução significativa de efetivos ao nível da KFOR e a implementação de JRDs.

Esta hipótese é validada, no entanto, a alteração que causou maior impacto nas FND foi a implementação de uma KTM multinacional. O facto de ser a primeira vez que as FND trabalhassem no TO do Kosovo em contexto multinacional levou a que existissem uma série de constrangimentos adicionais por parte das FND. A linguagem utilizada pelos dois contingentes e a assimilação de TTP levaram a um esforço acrescido por parte das FND. A redução significativa de efetivos da KFOR levou a que existisse maior

empenhamento das forças que estavam no terreno, e a KTM, como reserva tática, sentiu esta redução especialmente no Verão ao realizar numerosas operações. As JRDs, como forças que estavam junto das populações tornavam-se assim, uma valiosa fonte de informação para a KFOR e para a KTM criando algumas limitações no acesso a informações para efetuar o processo de decisão militar em tempo oportuno.

QD2: Durante o período de reestruturação, o nível da ameaça teve alterações significativas para a atuação das FND no TO do Kosovo?

H2: A reestruturação da KFOR originou mais liberdade de ação para os insurgentes, aumentando a ameaça para a atuação das FND no TO do Kosovo.

H3: A substituição dos MNBG pelas JRDs manteve o nível da ameaça para o contingente português.

H4: A reestruturação da KFOR reduziu o nível da ameaça para as FND.

A H2 é verificada. Existiu uma redução de efetivos por parte da KFOR conduzindo à existência de “espaços em branco” no TO do Kosovo levando a que existisse maior liberdade de ação por parte dos insurgentes. O facto da população kosovar não ter interesse na retração da KFOR devido a fatores económicos e sociais também é um fator que aumenta o nível da ameaça. Esta situação leva a que a população kosovar tente justificar a permanência da KFOR no terreno através da criação de alguns incidentes. A H3 é parcialmente verificada devido às zonas críticas no Kosovo. O Norte é a zona mais crítica da região e não se justificava a retração do MNBG-N. Apenas se implementou uma JRD na zona Norte que, com o desenvolvimento de alguns acontecimentos, não permitiu manter o nível da ameaça. No entanto, a restante parte do Kosovo não apresentou registos significativos para a alteração do nível da ameaça. A situação da restante parte do Kosovo é estável, justificando de certa forma, a implementação das JRDs. A H4 não é válida, pois, a ameaça tem tendência a incrementar ou no mínimo manter, nunca diminuir. Apesar de não ser efetuada uma comparação entre o nível de ameaça no ante e pós reestruturação, os acontecimentos do Kosovo, especialmente no Verão, justificam que a ameaça não diminuiu.

QD 3: Que perigos foram levantados pelas FND relacionados com a reestruturação da KFOR?

Os perigos resultantes da reestruturação da KFOR que tiveram influência na atuação das FND derivam das três alterações mencionadas. O acréscimo da dependência no acesso a determinadas informações, especialmente com as JRDs, manifestou-se como um perigo relevante devido ao tempo disponível para a tomada de decisão em tempo

oportuno. A redução de efetivos resultou na maior liberdade de ação insurgente conduzindo a que o crime organizado tivesse tendência a aumentar. A capacidade de segurança nos aquartelamentos não se manifesta como um perigo determinante, no entanto, era efetuado em ambiente multinacional e a responsabilidade do campo pertencia ao contingente nacional. A implementação de uma KTM multinacional originou também problemas ao nível comunicacional provocando possíveis descoordenações ao nível linguístico. Este facto gera um comando e controlo mais débil entre os vários escalões da KTM. A integração dos dois contingentes provocou algumas dificuldades iniciais na assimilação de algumas TTP entre as duas forças. A diminuição de efetivos originou mais empenhamento dos contingentes que estavam no terreno através do aumento do ritmo de patrulhamentos, levando à existência de maior desgaste dos meios utilizados, especialmente em viaturas. Verifica-se também o aumento da espionagem derivada da reestruturação da KFOR em que todos os insurgentes pretendem adquirir informação sobre debilidades desta nova estrutura. Os perigos mencionados relacionam-se com a reestruturação, no entanto, não são os únicos existentes. Existem perigos associados a diversas tarefas da KTM que já permaneciam do antecedente, no entanto, não foram estudados devido à delimitação do tema.

QD 4: Qual o nível de risco global identificado na avaliação dos perigos levantados?

O nível de risco global encontra-se na análise de resultados apresentada no capítulo anterior⁴⁹. Os perigos identificados foram associados às tarefas atribuídas à KTM e foi avaliado o nível de risco para cada perigo e o nível de risco global para a execução da respetiva tarefa. Das tarefas atribuídas à KTM, as que obtiveram níveis de risco mais elevados foram a condução de operações de cerco e busca, o apoio ao crime organizado e a condução de operações de controlo de tumultos. Após definidos os controlos, constatou-se que o nível mais elevado era moderado, ou seja, existiu um decréscimo significativo entre o nível de risco inicial e o nível de risco residual.

QD 5: Os controlos desenvolvidos para eliminar ou reduzir o risco no âmbito da reestruturação da KFOR proporcionaram o sucesso das diversas tarefas desenvolvidas pelas Forças Nacionais Destacadas no Teatro de Operações do Kosovo?

H5: Os controlos desenvolvidos foram suficientes para alcançar o sucesso das FND no TO do Kosovo na realização das tarefas atribuídas pelo escalão superior.

⁴⁹ Ver quadro n° 9.

H6: Deveriam ser desenvolvidos mais controlos devido à existência de situações inopinadas que colocaram em perigo elementos das FND.

A H5 é verificada. Durante o aprontamento foram desenvolvidos muitos controlos de forma a minimizar o risco através da exposição a um determinado perigo. Quando as FND foram projetadas para o TO do Kosovo existiu a necessidade de implementar mais controlos, no entanto, só era possível o desenvolvimento desses controlos no TO. O treino específico em setor e a uniformização de TTP entre as duas forças, são controlos que apenas se podiam implementar no terreno por duas causas: devido à especificidade de alguns meios que existem no teatro e o treino conjunto entre o contingente húngaro e português só ser possível no terreno. A H6 é, desta forma, inválida pois não foram detetadas situações que colocassem em perigo as FND devido a controlos que não foram implementados durante o aprontamento.

Sendo testadas as hipóteses do trabalho de investigação e respondendo às questões derivadas formuladas, existem condições para dar resposta à questão central: **“No âmbito da reestruturação da KFOR no primeiro trimestre de 2011 no Teatro de Operações do Kosovo, que conjunto de controlos adicionais foram implementados para eliminar ou reduzir o risco por parte das Forças Nacionais Destacadas?”**

A resposta à questão central deriva dos perigos identificados. Foram detetados oito perigos que advieram desta reestruturação sendo associados ao cumprimento das várias tarefas efetuadas pelas FND verificando se podiam ter algum impacto nessa tarefa. Após serem determinados, foi efetuada a avaliação desses perigos de forma a estabelecer o respetivo risco inicial. Face a esta avaliação, iniciou-se a fase da gestão dos perigos no sentido de atenuar o impacto de um determinado perigo ocorrer.

Os controlos genéricos que permitem atenuar o risco dos perigos identificados baseiam-se nas constantes ligações entre o comando da KTM e as restantes unidades do TO no sentido de diminuir o tempo de acesso a determinadas informações. Colocar mais efetivos e maior rotina nas rondas e patrulhamentos com a finalidade de atenuar a liberdade de ação insurgente. Implementar as equipas da NSE e NCC nas escalas de segurança aos aquartelamentos e implementar mais medidas de segurança a fim de aumentar as suas capacidades contribuindo para o combate à espionagem. Criar condições para melhorar a preparação linguística, efetuar o backbrief até ao detalhe e dar ordens claras e simples de forma a atenuar as debilidades relacionadas com o comando e controlo e a comunicação entre os dois contingentes. Efetuar um esforço acrescido relacionado com o treino entre os dois contingentes a fim de uniformizar as diferentes TTP e constituir uma equipa

proficiente na área da manutenção de forma a reparar viaturas e equipamentos atempadamente para a próxima tarefa devido ao acréscimo do empenhamento da KTM no terreno.

Os controlos apresentados são controlos genéricos que devem ser associados à realização das várias tarefas atribuídas à KTM. Para isso, foram desenvolvidos os controlos referidos no capítulo anterior⁵⁰ para que o risco na execução das várias tarefas seja mínimo.

Os controlos desenvolvidos, face à tipologia dos perigos levantados e respetivas causas, enquadram-se nos controlos educacionais. São controlos que se baseiam no conhecimento e nas capacidades das FND, no qual, o treino possui um papel determinante para o desenvolvimento de todos os controlos mencionados.

Face a toda a investigação realizada, é importante referir que a reestruturação implementada no primeiro trimestre de 2011 trouxe novos perigos, novas ameaças para as FND. Esta decisão ocorreu ao nível da OTAN, no entanto, verifica-se que foi um pouco prematura face aos incidentes ocorridos no Verão de 2011. O facto de reduzir os efetivos e extinguir três MNBG deu mais liberdade de ação aos insurgentes e provocou algum descontentamento na população. Estes factos deram origem a que a ORF, a reserva de teatro, fosse chamada para atuar no TO.

Face a estas situações, foram determinados os riscos associados a cada perigo advindo da reestruturação, no entanto, é preciso perceber que existem perigos que já permaneciam no TO. A esses perigos deve-se efetuar uma sincronização do risco associado a cada tarefa de modo a perceber qual a dimensão que o nível de risco determinado nesta investigação demonstra face aos riscos que já permaneciam no TO para as FND. Sem os controlos aplicados, provavelmente apresentava um grande impacto no nível do risco, no entanto, é de realçar o trabalho efetuado pelas FND no sentido de reduzir o risco a um nível tolerável através da implementação dos controlos apresentados.

6.2. Recomendações

Com este trabalho propõe-se uma investigação futura sobre a gestão do risco das FND no TO do Kosovo na atualidade. Os resultados obtidos permitiriam determinar a

⁵⁰ Ver quadro nº 10.

evolução dos níveis de risco para a atuação das FND face a esta reestruturação. Será que as lições aprendidas permitiram atenuar os riscos determinados na presente investigação? Seria uma questão a propor para ser respondida em possíveis investigações futuras.

Ainda relacionado com a reestruturação, está prevista uma nova estrutura para a KFOR, a Gate 3. Este marco estava previsto para 2012, onde se previa a extinção dos MNBG reduzindo-se o efetivo da KFOR para cerca de 2500 militares e a implementação de uma companhia eslovena na KTM, no entanto, face aos incidentes ocorridos recentemente, esta reestruturação foi adiada. Desta forma, propõem-se uma investigação sobre o estado atual do Kosovo com vista a estabelecer resultados sobre a capacidade da KFOR reagir a novos perigos, novas ameaças advindas desta nova estrutura.

CAPÍTULO 7

BIBLIOGRAFIA

2º BIMec. (2011). *Press Kit 2º BIMec/KTM/TACRES/KFOR*. Lisboa. Estado Maior General das Forças Armadas.

Assis, R. (2009). *Antecedentes de um conflito. O Mecanizado*. Pristina. 1BIMec/BrigMec/KFOR.

Bühler, E. (2011). *COM KFOR Perspective*. Crhonicle. 2ª Ed. Pristina, Kosovo. HQ KFOR

CFT. (2010). *Diretiva N.º 47/CFT/10 - Aprontamento da UEB/TACRES/KFOR para a Operação da NATO no Kosovo*. Oeiras. Ministério da Defesa Nacional.

CID. (2007). *PDE 5-00 – Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa. Ministério da Defesa Nacional.

Costa, J. (2008). *A Independência do Kosovo*. Lisboa. Instituto de Estudos Superiores Militares.

COUTO, A. (1988). *Elementos de Estratégia*, Vol 1, Lisboa, Instituto de Altos Estudos Militares.

Dias, D. (2011). *JRD-S Meeting*. Kosovo Tactical Reserve Manoeuve.

EME. (2005). *Regulamento de Campanha – Operações*. Lisboa, Ministério da Defesa Nacional.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticos*. Lisboa. Instituto Piaget.

MDN. (2012). *PDE 3-00 – Operações*. Lisboa. Exército Português.

Loureiro, T. (2012). *O 2º BIMec no TO dos Balcãs – Kosovo*. Atoleiros. Nº 26. Santa Margarida. Brigada Mecanizada.

Martinho, F. (2010). *O Kosovo, produto da desintegração da Jugoslávia*. O Mecanizado. Santa Margarida. 1BIMec/BrigMec/KFOR.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa. Gradiva.

Rosa, M. (2003). *Análise de Risco: Uma ferramenta de apoio à decisão*. Lisboa. Instituto de Estudos Superiores Militares.

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

U. S. Army. (2006). *FM 5-19 – Composite Risk Management*. Washington, Department of Army.

U. S. Army. (1998). *FM 100-14 – Risk Management*. Washington. Department of Army.

Endereços eletrónicos

Abreu, P. (2011). *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*. Retirado: Junho, 26, 2012 de http://www.nato.int/kfor/structur/units/kfor_ktm.html.

EMGFA. (2012). *NATO – KFOR (Kosovo Force)*. Retirado: Fevereiro, 13, 2012, <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes/fnd-kosovo>

Encyclopedia Britannica. (2012). *Kosovo*. Retirado: Fevereiro, 12, 2012, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/322726/Kosovo>

EULEX. (2012). *What is EULEX?*. Retirado: Março, 05, 2012, de <http://www.eulex-kosovo.eu/en/info/whatisEulex.php>

Exército, (2012). *FND/KFOR*. Retirado: Junho, 26, 2012, http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Visao_e_Missao.aspx

NATO. 2012. *NATO's role in Kosovo*. Retirado: Fevereiro, 13, 2012, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_48818.htm

Operacional, Defesa, Forças Armadas e de Segurança. (2010). *Kosovo: Portugal reduz efectivos mas manterá comando da “reserva táctica”*. Retirado: Março, 05, 2012, <http://www.operacional.pt/kosovo-portugal-reduz-efectivos-mas-mantera-comando-da-reserva-tactica/>

Turkey-Visit. 2012. *Kosovo Map & Kosovo Satellite Images*. Retirado: Julho, 24, 2012, <http://www.turkey-visit.com/kosovo-map.asp>

GLOSSÁRIO

CONTROLOS – São as ações tomadas para diminuir ou eliminar os perigos e reduzir os riscos (CID, 2007).

DECISÃO DE RISCO – Decisão efetuada pelo comandante para aceitar ou não o risco associado a uma tarefa (CID, 2007).

PERIGO – “É qualquer condição, atual ou potencial, que pode causar danos ou perdas no equipamento, no pessoal e causar degradação no cumprimento da missão.” (CID, 2007, p. E-18).

PROBABILIDADE – Possibilidade de ocorrência de um perigo.

RISCO – “É a possibilidade de perigo ou acontecimento indesejado. É caracterizado pelo grau de probabilidade e de severidade de uma potencial perda resultante de perigos devido à presença de um inimigo ou outras condições adversas.” (CID, 2007, p. E-18)

RISCO RESIDUAL – “É o risco que permanece após a escolha dos controlos. Como tal só é válido após a implementação dos mesmos.” (CID, 2007, p. 18).

RISCO RESIDUAL GLOBAL – Associado à existência de vários perigos na execução de uma ação. Assim, o risco residual global para a missão é determinado pelo nível mais elevado de todos os riscos resultantes do risco de cada perigo para uma ação.

SEVERIDADE – “A consequência esperada de um incidente perigoso que pode ocorrer, identificada em termos de grau de perdas, de avarias, de danos nas instalações, ou outros fatores da missão.” (CID, 2007, p. E-18).

APÊNDICE A – OPERACIONALIZAÇÃO DE CONCEITOS

Conceitos	Variáveis	Indicadores	Hipóteses
Alterações do ambiente operacional	Redução efetivos	Pergunta 1 Pergunta 2 Pergunta 5	H1
	Implementação JRDs	Pergunta 1 Pergunta 4 Pergunta 5	H1
	KTM Multinacional	Pergunta 1 Pergunta 3 Pergunta 5	H1
Caracterização da ameaça	A ameaça aumentou	Pergunta 6	H2
	Não existiram alterações significativas da ameaça	Pergunta 6	H3
	O nível da ameaça reduziu	Pergunta 6	H4
Avaliação e gestão do Risco	Identificação dos perigos	Matriz de risco ⁵¹	QD2
	Probabilidade ocorrência	Matriz de risco	QD3
	Severidade caso ocorra	Matriz de risco	QD3
	Desenvolvimento de controlos	Pergunta 7	H5, H6

⁵¹ Indicadores apresentados no capítulo 5 na realização do processo de gestão de risco

APÊNDICE B – ENTREVISTA AO CMDT DA KTM

Entrevistado 1: Tenente-Coronel José Amaral Lopes

Local: CFT/Oeiras

Data: 11 de Julho de 2012

Pergunta 1: De acordo com o processo de tomada de decisão militar, no estudo da missão, quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo?

Uma alteração está relacionada com a situação que se vive no terreno, ou seja, à medida que as operações foram decorrendo no espaço e no tempo, foram atingidos os diversos objetivos que se pretendiam. Nota-se que há uma acalmia na situação geral, há uma diminuição daquilo que é o risco das partes entrarem em confronto e por outro lado as instituições kosovares que foram criadas e institucionalizadas foram começando a funcionar e a ter a sua própria autonomia. Estamos a falar de um país que nasceu e criaram-se as condições que permitiram reduzir o número de forças que ali estavam.

Há um outro fator externo relacionado com situação de crise internacional que contribui para a redução dos contingentes. Mandar uma força para o teatro custa dinheiro, e os próprios chefes de governo têm tendência a poupar dinheiro nesse sentido. E há um “downsizing” dos objetivos políticos dando-se a decisão de se retirar. Eu quando entrei em setor em Março, tive oportunidade de falar com o comandante da KFOR e não me esqueço da conversa que tive com ele. Falou comigo e disse: “preciso de ti pelo seguinte aspeto, houve agora uma redução de forças e eu tenho algum receio que tenhamos ido longe demais. Portanto, nos primeiros meses quero que tenhas os olhos bem abertos, porque eu vou precisar da reserva para perceber até que ponto é que nós temos cá potencial suficiente para cumprir a missão”. E mais tarde chegamos à conclusão que não tínhamos.

Tenta compreender, os sérvios apercebem-se disto. Se há uma das partes que fica com menos efetivo, existem espaços em branco, espaços vazios. Alguém os vai ocupar. E depois dá-se o jogo da estratégia, entre as partes. Por um lado, os Kosovares apercebem-se da situação e criam incidentes para verificarem o que a KFOR faz. Reagem e esperam pela reação da KFOR.

Esta redução ainda está relacionada com outros fatores de natureza económica: o investimento recente da aquisição do Campo de Slim Lines, que ainda não estava

rentabilizado. E como é que o podíamos rentabilizar? Reduzimos parte do nosso efetivo, entra um outro contingente para lá e este contingente paga-nos uma renda.

Pergunta 2: O Batalhão Português integrou a KTM num processo de reestruturação da KFOR no âmbito de uma política de “downsizing” adotada pela OTAN. No entanto, a missão da KTM continuou igual. No seu estudo da missão, encontrou limitações acrescidas para a atuação da KTM face ao processo de reestruturação da KFOR?

Eu não vou dizer que existiram limitações. Nós, os portugueses, somos do mais rústico que existe e levamos um efetivo abaixo daquilo que são as responsabilidades que temos em mão. E isto obriga-nos a ter altos ritmos de trabalho. Portanto, qualquer um de nós que foi para o teatro, acumulou várias tarefas e funções. Isto não é “one man, one job”. E isto causa alguns desembaraços em algumas áreas.

Quando chega à parte das operações, alguma coisa tem que parar. Quando vamos para operações, não há dúvidas nenhuma que é na totalidade e retiro o pessoal todo e vai para as operações. Apenas são garantidos os serviços mínimos no aquartelamento.

Existiu uma coisa que tive de coordenar com os húngaros. O campo era nacional, e os húngaros tinham 14 pessoas a trabalhar em NSE e elementos em NCC quando o apoio logístico era sustentado por nós. E esses indivíduos a mais juntamente com os elementos da companhia de apoio garantiam a segurança ao campo.

Outra limitação está relacionada com a implementação de um batalhão multinacional. É que quando o meu batalhão é multinacional, o meu 2º comandante é Húngaro. Eu não falo Húngaro, ele não fala Português. A única linguagem que temos que ter é o inglês. Agora eu faço-te uma pergunta: tu tens o pessoal todo no terreno, tu queres dizer ao indivíduo que está no checkpoint Delta para se deslocar para a região Golf. Quem é o teu interlocutor? Se aquele checkpoint é Húngaro, tens que falar com o 2º comandante, este fala com o comandante de companhia, este fala para o comandante de pelotão, este para o comandante de secção, mas eu não posso intervir. Mas se eu tiver a necessidade de intervir, se for uma coisa rápida, é muito mais complicado. Se tiver que ligar para o comandante de secção húngaro, como é que ele me percebe se não dominar bem o Inglês? È complicado.

Pergunta 3: Surgiram limitações ou constrangimentos relativos à implementação de uma KTM multinacional? Quais?

As maiores dificuldades que temos são a nível de comunicação. Os húngaros não falam inglês, nós falamos e eles não falam e isso cria algumas dificuldades. Mas uma coisa é certa, tu nunca na tua vida vais trabalhar com os meios e recursos suficientes, e isso não te deve servir de frustração, deve-te servir como motivação pois isso é que te vai dar o entusiasmo mental e físico para dar a volta à situação pois a instituição militar deu-te essa ferramenta. Porque desde que tu és cadete até ao longo da tua vida, vais ter de resolver problemas sem teres as peças todas do puzzle, todos os meios materiais, humanos e financeiros, alguns até de natureza moral ou psicológica.

É claro que a principal limitação foi a redução dos efetivos portugueses. Eu gostava que aquele batalhão tivesse, sem exagerar, mais 15 pessoas dos quadros ou 25 pessoas envolvendo algumas praças para dar mais tranquilidade a todos aqueles que o servem.

As áreas mais críticas eram o Estado-Maior, nomeadamente na área das operações, informações e um pouco na logística. Necessitava de mais oficiais e sargentos.

As TTP são sempre diferentes entre os dois contingentes mas chegamos a acordo com os húngaros. É um trabalho que se vai tendo com eles.

Pergunta 4: Como caracteriza a atuação das JRDs no contexto da missão desempenhada pela KTM?

As JRDs são um conjunto de indivíduos desarmados, não levam armas, estão junto das populações para o “feel the pulse”, sentir a pulsação das populações. Estão lá para resolver alguns problemas locais tais como estradas que precisam de ser abertas, problemas de escolas, problemas de indivíduos que andam a perpetrar crimes. São pequenos enclaves étnicos que ainda estão a ser objeto de alguma pressão por outras entidades, são indivíduos que estão junto das populações pertencentes à OTAN. Têm é uma característica: não andam armados. No entanto, no Norte do Kosovo não é fácil para a JRD-Norte atuar. Esta JRD era Suíça e, normalmente, por questões de segurança, nunca lhes dizia as operações que o Batalhão Português ia fazer, no entanto, antes de iniciar uma operação, eu ligava ao comandante da JRD-N a dizer que provavelmente iria haver ação por parte da KTM e para não saírem das suas casas. E temos que perceber a situação deles: não andavam armados.

Pergunta 5: Como caracteriza o nível de empenhamento da FND no Kosovo relativamente a FND que já estiveram no TO?

A força manteve o efetivo de 300 homens. Tu se estás mais empenhado, depende das ordens que te dão. Se olhar para o batalhão que esteve no Teatro antes de mim, posso-te dizer que ele não terá tido o empenhamento que eu tive. Eu fiz 23 operações em 6 meses das quais 18 foram feitas nos últimos 2 meses e meio. Eu tive que fazer uma coisa que nunca imaginei ter que o fazer: foi chegar ao comandante da KFOR e dizer “Sir, I’m sorry but my soldiers are tired. We need to rest”. Isto é complicado mas eu bem via os meus homens. Estávamos cansados. O empenhamento foi muito grande.

Pergunta 6: O Estado-Maior do Batalhão identificou indicadores que pudessem alterar o nível da ameaça para a KTM? Quais?

Normalmente, sendo uma missão de estabilização, existe uma diminuição daquilo que são os perigos e as ameaças a que uma força está efetivamente sujeita. Foi um dos erros que incorremos, porque quando olhamos para os acontecimentos do ano passado, onde alguns militares ficaram feridos, vem aqui demonstrar que de facto houve uma coisa nova. Aumentou o nível da ameaça naquela missão, ou seja, existiram surpresas que efetivamente tivemos. Uma das primeiras palavras que tive quando cheguei ao território nacional foi que de facto, a missão foi exigente, ou seja, eu fiz coisas que não estava à espera de as fazer. Houve uma mudança relacionada com a ameaça a que estávamos sujeitos, há alguma surpresa, se é que podemos dizer isto. Ninguém gosta de dizer que fomos surpreendidos, mas de facto, qualquer coisa de novo aconteceu, e aquilo que não era espectável acontecer, aconteceu. Alguns fatores para esta alteração são de natureza política, nomeadamente de responsabilidade das Instituições Políticas do Kosovo: mais maturidade, mais liberdade de ação levou-os a tomar um conjunto de decisões que foram o catalisador para situações de crise que levaram os Sérvios do Kosovo a tomar um conjunto de respostas que depois, por sua vez, deram implicações ao nível tático das forças da OTAN que lá estão.

Pergunta 7: No desenrolar da missão, sentiu que deveriam ser desenvolvidos mais medidas e controlos para a execução das várias tarefas realizadas pelo Batalhão no TO do Kosovo? Se sim, diga quais?

Eu vou-te dizer que sim. Chegar ao Teatro e ter um treino específico em setor por causa da especificidade de alguns meios que lá estão. Tivemos um treino específico, e bem, na área do CRC e depois há um outro aspeto que nós nunca conseguimos treinar que é essencial para a componente logística que é a chamada supervisão. Olhando para aquele quartel especificamente, e que tu tens um conjunto de serviços de empresas civis: manutenção equipamentos, recolha de lixo, cozinhar... Normalmente o que se pensa: tudo aparece feito e só temos que pagar. Erro! É necessário nomear um conjunto de pessoas responsáveis por supervisionar determinadas áreas.

Depois à aspetos um pouco específicos. Nós fizemos uma preparação linguística muito boa para os elementos de Estado-Maior. E existiram alguns elementos que não obtiverem 50% na sua formação e eu perdoei isso a esses militares que não passaram. O resultado foi que em certas ocasiões, tive que os substituir devido à sua falta de capacidade linguística.

APÊNDICE C – ENTREVISTA AO S3 DA KTM

Entrevistado 2: Major Duarte Cordeiro Dias

Local: EM/BrigMec

Data: 18 de Julho de 2011

Pergunta 1: De acordo com o processo de tomada de decisão militar, no estudo da missão, quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo?

Relativamente à reestruturação da KFOR, vou acompanhando e vou tentando perceber o que se está lá a passar. O processo de alteração de toda a estrutura da KFOR é um processo lento que se baseia em dois grandes vetores: a vertente política e a vertente militar. E este processo é sujeito a muitas análises e efetuadas na conferência de líderes para verificarem se existem condições para passar para a fase seguinte. Efetuou-se uma em 2010 em que uma estrutura que se baseava em cinco Task Forces, escalão Brigada, passou a ser formada por cinco Battlegroups, escalão Batalhão. Em 2011, passou-se para uma estrutura que ficam só dois Battlegroups sem áreas de responsabilidade e são criadas as JRDs, elementos de ligação no terreno, e esses sim, com áreas de responsabilidade ocupando as áreas dos antigos Battlegroups. Portanto, toda a estrutura é criada com vista ao fim, porque quando se inicia uma missão destas é definido o caminho até onde se quer chegar. E todos os meses é feita a avaliação das linhas operacionais de tudo aquilo que tem de acontecer. Exemplo: uma das linhas operacionais era a transição dos PrDSS para a polícia local. E esse é um ponto que na passada sexta-feira foi atingido. Significa que dos PrDSS que existiam, neste momento só existe um em Petch que continua na posse dos militares, ou seja, quando se der o passo seguinte significa que aquela linha de operações já foi atingida.

Relativamente à implementação de dois Battlegroups sem áreas de responsabilidade, cada um deles é responsável pelas áreas de responsabilidade dos antigos Battlegroups. Esta sim é a realidade. Continuam a montar segurança a antenas, continuam a fazer patrulhas em determinados locais, e continuam a fazer patrulhas ao longo da fronteira. Não têm áreas de responsabilidade para permitir maior flexibilidade no Teatro do Kosovo, no entanto, a realidade não é esta.

Pergunta 2: O Batalhão Português integrou a KTM num processo de reestruturação da KFOR no âmbito de uma política de “downsizing” adotada pela OTAN. No entanto, a missão da KTM continuou igual. No seu estudo da missão, encontrou limitações acrescidas para a atuação da KTM face ao processo de reestruturação do KFOR?

Estás a pedir uma comparação daquela que eu não conheço. Só conheço através de conversas, lições aprendidas, relatórios de fim de missão, contactos com outros militares com experiência. No entanto, consigo perceber que a envolvente anterior é diferente da envolvente atual.

Pergunta 3: Surgiram limitações ou constrangimentos relativos à implementação de uma KTM multinacional? Quais?

Em primeiro lugar, é preciso perceber que o Batalhão KTM, a reserva no TO do Kosovo não diminuiu o efetivo. O que saiu do contingente nacional português entrou quase na mesma percentagem de indivíduos de nacionalidade húngara e neste momento constituem a reserva no TO do Kosovo. Ou seja, manteve-se o efetivo global da força. Claro que existem problemas adicionais que aumentam os riscos por mau processamento da informação, ou seja, o risco de não compreender a missão do outro lado é maior, da parte dos húngaros, porque a língua inglesa, que não é falada por toda a gente, não é a língua mãe, e é fácil ter várias interpretações da mesma frase. Aí sim, existe um risco acrescido face ao antecedente.

A realidade portuguesa é que tens um grande número de militares que conseguem falar a língua inglesa. Mas a nível operacional tudo complica operando rádios pelo meio. E do lado húngaro, o nível de conhecimento da língua inglesa é inferior dos padrões nacionais. Portanto, numa companhia inteira existiam cinco pessoas que conseguiam entender-se no inglês. Por exemplo, o comandante de companhia quando ia receber ordens, nunca ia sozinho. Ia ele e levava sempre mais duas pessoas para se conseguir ter a certeza que ele conseguia entender as ordens. E depois havia a necessidade do backbrief ser feito para saber se a ordem tinha sido completamente compreendida. O backbrief é um processo normal mas naquele caso, tinha de ser efetuado até ao detalhe para se perceber se existia algum erro na compreensão do que se pretendia.

Na integração destas duas forças, tivemos que fazer-los perceber o que nós fazíamos e tivemos que saber mais do que aquilo que eventualmente seria necessário explicando-

lhes como é que as coisas funcionavam. A nível da integração de TTP, os húngaros fizeram isto em vários passos. Primeiro, o Batalhão anterior recebeu uma equipa com o intuito de aprender algumas coisas com os portugueses. Depois resolveram ir para o território nacional deles e decidiram aplicar na sua doutrina. Quando chegaram ao teatro, o batalhão que lá estava doutrinou os militares húngaros que se apresentaram um mês antes da nossa projecção para o TO.

Após três meses de missão no teatro, apareceu uma delegação do Exército da Hungria e do Batalhão que ia render a força húngara para tentar aprender algumas das TTP. Regressaram ao seu território nacional e voltaram a cair no mesmo erro, ou seja, reforçaram aquelas que eles sabiam e vinham um pouco inflexíveis. Quando a companhia húngara que chegou ao teatro para render a que lá estava, conseguimos perceber que as técnicas utilizadas por eles tinham algumas falhas. Houve a necessidade de melhorar a adaptação das técnicas húngaras às técnicas portuguesas e isto para garantir um correto entrosamento das forças. Posso dizer que a companhia húngara que estava connosco tinha um nível de proficiência muito bom e a companhia húngara que chegou, apresentou-se com um nível de proficiência muito baixo.

Pergunta 4: Como caracteriza a atuação das JRDs no contexto da missão desempenhada pela KTM?

Cada JRD tem a sua característica própria. Depende da nacionalidade que a constitui. Custa muito comparar uma JRD que é constituída à base de finlandeses, suecos e checos com uma JRD constituída só por americanos. Ou seja, cada nacionalidade faz a sua JRD. Cada nacionalidade tem a sua doutrina, ou seja, há um conjunto de situações para cada uma das JRDs. Mas será que elas são necessárias? Eu digo-te que sim. Criaram-se estas estruturas para a ligação às entidades locais para se sentir os efeitos desta transição.

Agora, o contributo das JRDs para a KTM depende sempre da nação que lá está. Depende da nação, depende da atividade, depende da estrutura que tem lá dentro. Por exemplo, a JRD Norte era francesa e foi retraída, passando para os suíços. Temos que olhar para os suíços como um país não pertencente à OTAN. Portanto, numa estrutura daquelas que tem como base membros da OTAN, aparece uma estrutura suíça a comandar uma JRD no local mais crítico, o Norte do Kosovo. Tudo depende do relacionamento entre as pessoas porque muito daquilo que se passa no Kosovo é baseada nos acontecimentos e relações interpessoais.

Estas JRDs, são praticamente os sensores no terreno no qual se pretende que deem a informação daquilo que se está a passar. Sentir se existe alguma agitação social, se existe algum descontentamento perante alguma coisa, se existe alguma manifestação contra a KFOR. Portanto, com as JRDs pretende-se perceber o que a população está a sentir para que a KFOR consiga preparar missões para minorar o risco de ocorrerem situações que não vão ao encontro da missão da KFOR.

Pergunta 5: Como caracteriza o nível de empenhamento das FND no Kosovo relativamente a FND que já estiveram no TO?

É necessário perceber a geopolítica da região. Perceber que tudo aquilo é cíclico. Durante o Inverno, a força que lá está se calhar é demais. Quando chega o verão, há uma maior agitação da população. Em 2011, a KFOR foi chegando para as ocorrências. No entanto, no mês de Julho existiram distúrbios brutais e todas as forças que lá estavam eram poucas. Portanto, foi preciso a intervenção da ORF, a reserva de Teatro. Ou seja, aquilo estava com uma escalada tão grande que as forças que estavam no terreno não chegaram. Chegou-se ao ponto de chamar um Batalhão com 600 militares. Foi uma brutalidade. Nunca esteve toda a gente empenhada ao mesmo tempo no teatro, no entanto, as forças que estavam no terreno tiveram alturas que se manifestaram insuficientes para aquilo que estava a acontecer. Portanto, chega de Inverno, mas não chega de Verão.

Na minha opinião e reproduzindo frases de alguns camaradas meus, a passagem do Gate 1 para o Gate 2 foi muito cedo. Agora, o empenhamento da ORF pode ser vista segundo dois prismas: ou tomaram esta ação porque quiseram demonstrar que existia a necessidade de manter a KFOR no terreno ou tomaram esta ação porque viam que existia uma fragilidade por parte da KFOR.

Pergunta 6: O Estado-Maior do Batalhão identificou indicadores que pudessem alterar o nível da ameaça para a KTM? Quais?

Existiram bastantes indicadores que levaram ao aumento da ameaça. Nós tivemos operações, no qual foi feito o reconhecimento aéreo através de UAV em que víamos alterações significativas no terreno. Fomos ver o que se estava a passar: eles tinham construído trincheiras para a utilização de armas de tiro tenso sob as forças que estivessem eventualmente a abrir bloqueios de itinerários (roadblocks). Portanto, quando se constroem abrigos, com espaldões frontais para garantir a proteção de indivíduos significa que o nível

da ameaça está alto. Uma coluna policial na nossa área de responsabilidade resultou na morte de um polícia. Uma das operações que se fez, foi lançar um assalto a um ponto onde estava uma equipa sniper a fazer fogo ajustado sob a força que fosse abrir um bloqueio de itinerário (roadblock).

O crime organizado é também uma ameaça a ter em conta porque a própria KFOR é uma ameaça para o crime organizado mas a saída do teatro da KFOR é uma menos valia para o crime organizado porque deixa de haver dinheiro no país.

Pergunta 7: No desenrolar da missão, sentiu que deveriam ser desenvolvidos mais medidas e controlos para a execução das várias tarefas realizadas pelo Batalhão no TO do Kosovo? Se sim, diga quais?

Sim, a condução. Em Portugal não se consegue garantir características de uma condução com condições de gelo. Portanto, houve necessidade de fazer uma nova verificação destes procedimentos.

A nível operacional, o treino que é um processo contínuo na minha observação. No entanto, uma coisa é treinar, outra coisa é a realidade e cada dia de operações é um treino, são as lições aprendidas para os dias seguintes. E sempre que havia alguma coisa, havia uma conversa com o oficial de operações para se conseguir transformar esses acontecimentos em lições identificadas para disseminar ao nível do Batalhão.

APÊNDICE D – ENTREVISTA AO S2 DA KTM

Entrevistado 3: Capitão Carlos Marques da Silva

Local: DCSI

Data: 05 de Julho de 2012

Pergunta 1: De acordo com o processo de tomada de decisão militar, no estudo da missão, quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo?

Existiram muitos cargos que deixaram de existir, ou seja, havia muitas coisas que deviam de ser feitas e que não havia ninguém para as fazer, e nós como militares da tática, nomeadamente na parte das informações, não temos sensores no terreno. Não temos a capacidade de obtenção de informação e vivemos muito daquilo que nos facultam. Nesse sentido, no estudo da missão, existiram algumas alterações, tivemos que tomar mais iniciativa na obtenção de informação. Tivemos que criar uma rede de contactos fidedigna que nos pudesse garantir de certa forma, alguma coordenação ao nível da tomada de decisão do comandante, mas isto no âmbito das informações em concreto.

Ao nível da reestruturação, Gate 2, foi a diminuição do efetivo. Faz com que haja uma menor presença no teatro de forças militares, faz com que, quem pretenda criar algum distúrbio, tenha mais liberdade, mas a grande contrabalança que tem que ser feita é: há menos forças físicas nas ruas mas no âmbito das informações tem que haver um acréscimo do empenhamento das JRDs, para sentir a pulsação da população, saber em que sentido é que a população se está a dirigir. É uma maneira de contrabalançar a redução de efetivos.

É também a primeira vez que as FND vão para o teatro, em contexto multinacional. Nós como reserva tática, fomos das unidades que mais sentimos esta redução de efetivos, e isto porque? Uma reserva tem que estar sempre pronta a atuar em qualquer lugar, e se há uma menor presença de militares na área de operações, há maior probabilidade de sermos empenhados pela falta de militares na região. Desta forma, temos que nos preparar, como KTM, em atuar em qualquer ponto do Kosovo e não nos podemos focar só nas regiões onde há maior probabilidade de existirem incidentes, neste caso, no Norte do Kosovo.

Pergunta 2: O Batalhão Português integrou a KTM num processo de reestruturação da KFOR no âmbito de uma política de “downsizing” adotada pela OTAN. No

entanto, a missão da KTM continuou igual. No seu estudo da missão, encontrou limitações acrescidas para a atuação da KTM face ao processo de reestruturação da KFOR?

Teoricamente, se há menos pessoas no TO, a reserva deveria engrossar. Portanto, a nossa grande preocupação incidia-se na capacidade de anteceder qualquer situação que possa ocorrer. Devemos de ter essa capacidade bem desenvolvida e isto através da rede de contactos que deve de estar bem presente no pessoal ligado às informações. Como nós não temos meios, temos que arranjar quem os tenha e ter uma boa relação com eles. Se eles, em tempo oportuno, nos conseguirem facultar essa informação, mais rapidamente, com os recursos que possuímos, conseguimos atuar em tempo.

Pergunta 3: Surgiram limitações ou constrangimentos relativos à implementação de uma KTM multinacional? Quais?

Nessa dimensão, o grande constrangimento é a limitação de comunicação de ambas as partes, há dificuldade em comunicar o inglês. Posso-te dar o exemplo duma operação que nós tivemos, em que o comandante, em traços gerais pede para reunir na zona de reunião avançada e chama o comandante de pelotão húngaro. Falam em inglês de uma forma muito simplista de forma a ele perceber. Resultado: ele traz o pelotão inteiro. Estás a ver no meio da operação, o constrangimento que é em termos operacionais, a saída de um pelotão todo de uma posição. Ele não percebeu que era pra vir o comandante de pelotão mas o pelotão inteiro e isto pode ser um fator muito condicionante para o cumprimento da missão. E ao nível deles não podemos fazer nada. Podemos repetir as coisas, falar por gestos, mas é uma limitação que existe, sem dúvida alguma.

A nível de TTP, o exército húngaro adquiriu-as com facilidade já que algumas eram muito similares. Não tivemos grande dificuldade em as assimilar, no entanto, eles tiveram que elevar a fasquia, elevar a sua operacionalidade. Em termos de KTM, fizemos algumas operações, que no passado não se faziam, como o apoio à detenção e captura de elementos referenciados.

Pergunta 4: Como caracteriza a atuação das JRDs no contexto da missão desempenhada pela KTM?

Com este downsizing das forças no terreno, com o facto de não existirem áreas de responsabilidade definidas entre os dois Battlegroups, existem alguns pontos dentro de

cada área de intervenção que estão bem estipulados no sentido de quem é que os tem de defender. Inclusive, a KTM também tem alguns pontos que caso surja alguma coisa, também tem que os defender. Estou a falar de mosteiros, igrejas... Tínhamos que estar preparados para defender esses pontos sensíveis dentro de cada área de intervenção dos Battlegroups.

Portanto a nível da KTM, é fundamental manter as boas relações. Falo em relações diretas apesar de não estarem previstas nas nossas missões pois os comandantes das JRDs respondem diretamente ao chefe do JEC e esse é que responde ao comandante da KFOR. Ou seja, a KTM diretamente não deveria falar com eles. Portanto, como reserva, o tempo é tudo, a oportunidade é importantíssima. Este princípio é fundamental. Porque se eu não tenho a informação a tempo, isso vai condicionar todo o meu planeamento. Se eu em tempo útil conseguir determinar que há uma forte probabilidade, como reserva, ir atuar num determinado local, todo o meu processo de tomada de decisão consegue ser feito de uma forma mais consolidada. Se eu não tiver essa informação disponível, se estiver à espera que essa informação chegue pelos canais de comando, o tempo que eu tenho para agir é muito reduzido, e isto vai influenciar diretamente a qualidade do planeamento. E a única maneira de eu atenuar isto, é ter contactos diretos no terreno. Como não existe recursos humanos, tenho que os arranjar através das relações interpessoais com as JRDs.

Pergunta 5: Como caracteriza o nível de empenhamento das FND no Kosovo relativamente a FND que já estiveram no TO?

Eu tive a sorte de estar no TO duas vezes. Estive no teatro em 2005 e em 2011. Desta vez, em 2011, o empenhamento foi completamente diferente. Existiram situações mais constrangedoras no que respeita à proteção da força. Tivemos operações muito mais sensíveis, e a nível social considero-a muito instável. Na parte Norte, porque na restante parte do Kosovo a situação é pacífica. O grande foco de incidência era o Norte. Enquanto em 2005, as incidências eram generalizadas em toda a região do Kosovo, agora apenas no Norte é que acontecem essas pequenas incidências.

Relativizando o nível de empenhamento, considero que o empenhamento é similar, a gravidade do empenhamento é que variou. Passamos a realizar operações mais sensíveis devido a esta reestruturação e considero que foi muito precipitada devido à entrada da ORF em teatro e a população sentiu isso.

Pergunta 6: O Estado-Maior do Batalhão identificou indicadores que pudessem alterar o nível da ameaça para a KTM? Quais?

A espionagem, sempre foi um facto, mas quando há uma grande reestruturação, garantidamente que os serviços de informações hostis pretendem saber com tempo, qual o caminho que a KFOR vai tomar. Isto a nível de serviço de informações. A nível da população local, a KFOR “alimenta” muita gente. Este “downsizing” faz com que a economia local trema e há muita gente que não tem emprego, portanto, muitas vezes, as pessoas criam incidentes para que as forças não saiam do território. Por exemplo, no Camp Bonsteel⁵², no início empregava quase 3000 trabalhadores kosovares, agora são pouco mais de 1000, ou seja, as pessoas começaram a ser despedidas criando mais desemprego e isso mexe muito com o bem-estar da população local. E então, o que é que eles poderão pensar? Para as pessoas não se irem embora, vamos fazer com que isto se mantenha instável através de alguns incidentes para que a KFOR mantenha as bases abertas e que a economia local seja estimulada.

Pergunta 7: No desenrolar da missão, sentiu que deveriam ser desenvolvidos mais medidas e controlos para a execução das várias tarefas realizadas pelo Batalhão no TO do Kosovo? Se sim, diga quais?

Não. Quando chegamos ao TO, sentimos necessidade de fazer muita coisa, alinhavar muita coisa que já estava feita mas no final de tudo, o que tínhamos levado daqui foi suficiente para o cumprimento da missão. E um fator importante foi que cerca de metade do batalhão já tinha estado no TO, e isso é uma grande vantagem para o comando do batalhão.

⁵² Camp Bondsteel é a principal base dos Estados Unidos da América .

APÊNDICE E – ENTREVISTA AO CMDT DA BCOY

Entrevistado 4: Capitão Ricardo Azevedo Estrela

Local: 2º BIMec/BrigMec

Data: 18 de Julho de 2012

Pergunta 1: De acordo com o processo de tomada de decisão militar, no estudo da missão, quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo?

Uma grande alteração, e a mais evidente, foi o facto de Portugal projetar menos uma companhia de manobra. Ou seja, até Março de 2011 existiam duas companhias de manobra portuguesas, e passou a existir uma companhia de manobra portuguesa e uma companhia de manobra húngara. Mantiveram-se duas companhias de manobra mas de dois países diferentes. O Estado-Maior do Batalhão e a companhia de apoio passaram a ser compostos por portugueses e húngaros.

Pergunta 2: O Batalhão Português integrou a KTM num processo de reestruturação da KFOR no âmbito de uma política de “downsizing” adotada pela OTAN. No entanto, a missão da KTM continuou igual. No seu estudo da missão, encontrou limitações acrescidas para a atuação da KTM face ao processo de reestruturação da KFOR?

Temos que analisar a situação do Kosovo que passou a estar numa situação estável. Ou seja, os países começaram a retrair as forças que lá tinham. Na altura em que estive lá, existiram desenvolvimentos entre sérvios e albaneses kosovares, existiram picardias entre eles um pouco acima do normal. Face a isto, existiu um conjunto de missões que eram atribuídas aos contingentes que lá estavam, incluindo a KTM. Com a redução do efetivo que houve no Kosovo, existiram muitas missões que eram atribuídas à KTM porque existiam poucos militares no teatro. Logicamente, com a redução de efetivos no teatro, as missões teriam que ser atribuídas a alguém, e nós que somos a reserva da KFOR, na maior parte das missões, eramos a primeira força a intervir.

Pergunta 3: Surgiram limitações ou constrangimentos relativos à implementação de uma KTM multinacional? Quais?

Existiu um empenhamento acrescido relacionado com o entrosamento de TTP, especialmente as de CRC que eram as mais críticas. O contingente português foi para o Kosovo em Março, no entanto os húngaros chegaram ao TO no início de Fevereiro. Durante esse mês, a companhia de manobra húngara teve treino em CRC com as duas companhias portuguesas que lá estavam, ou seja, foram transmitidos todos os conhecimentos adquiridos pelas duas companhias e as TTP que eram utilizadas pelas duas companhias no TO. Quando se chegou ao TO do Kosovo, as duas primeiras semanas destinaram-se a receber instrução e treinar TTP com as companhias portuguesas. Ou seja, no final dessas duas semanas, as duas companhias, a portuguesa e a húngara, estavam a trabalhar exatamente da mesma forma e utilizando exatamente as mesmas TTP.

O mesmo aconteceu quando os húngaros fizeram a retração, em que a companhia foi embora, mas veio outra, em Agosto. Foi novamente ministrada instrução por parte da companhia portuguesa e húngara que estavam no teatro. Ou seja, passou a ser um processo cíclico.

Pergunta 4: Como caracteriza a atuação das JRDs no contexto da missão desempenhada pela KTM?

O grande contributo das JRDs era a nível da aquisição de informações contribuindo para o cumprimento das missões que eram atribuídas à KTM. No entanto, algumas JRDs não contribuía no sentido de facultar informações. A maioria contribuía para a nossa obtenção de informações através das nossas relações interpessoais, dos nossos contactos diretos com elementos das JRDs.

Pergunta 5: Como caracteriza o nível de empenhamento das FND no Kosovo relativamente a FND que já estiveram no TO?

Logicamente que, com esta redução de efetivos, há um determinado número de missões e alguém tem de as cumprir, ou seja, existiu um número acrescido de missões face a esta redução de efetivos. E depois existia outro fator que era a qualidade do trabalho português. Se aparecia alguma coisa crítica para realizar, normalmente mandavam a KTM porque tinham a perceção que ia correr bem.

Outro fator está relacionado com o empenhamento da ORF, ou seja, se esta reserva é empenhada, o empenhamento de todas as forças no TO já era muito elevado. Havia dias que o pessoal não descansava e existiu a necessidade de chamar essa reserva. Para a KTM, o empenhamento da ORF veio ajudar. A KTM tinha uma manoeuvre box atribuída e quando começou a acontecer estes problemas todos, havia patrulhamentos com duração de 24 horas por dia. E quando a reserva entrou, passou-se a manoeuvre box para eles e foi um alívio para nós. Nós já estávamos a chegar a uma fase de desgaste completo. Não só a nível de pessoal mas também a nível de material, nomeadamente nas viaturas. As viaturas, de tantos quilómetros que andaram, desgastaram-se mais rapidamente. Porque as viaturas saíam sempre duas ou mais porque o nível foi aumentando e tinha que sair mais pessoal. Não bastava sair só uma viatura, tinham que sair sempre duas ou três. Faziam-se muitos quilómetros a começaram a surgir novos problemas. O que se quer dizer é que, o nível de empenhamento a determinada altura foi tão alto que não só o pessoal se começou a sentir cansado, como as viaturas começaram a ter um desgaste mais elevado que levaram a originar alguns problemas a nível de manutenção e de reparação. Um caso pontual foi que no final de uma operação, tive que colocar oito viaturas nas oficinas, no entanto, o pessoal de manutenção fez um trabalho excepcional e conseguiu repara-las a tempo da próxima operação.

Pergunta 6: O Estado-maior do Batalhão identificou indicadores que pudessem alterar o nível da ameaça para a KTM? Quais?

Sim. Nomeadamente na nossa manoeuvre box quando num deslocamento da fronteira para Pristina, os sérvios fizeram um bloqueio de itinerário (roadblock) e mataram um polícia. A partir dessa altura o pessoal começou a sentir-se mais preocupado e viver um pouco na incerteza.

Em Setembro olhávamos para as crianças e notamos algumas diferenças nos seus gestos. Já nos assobiavam, e claro que os militares sentem isso e começa-se a preocupar mais. Ou seja, a população começou a ver as forças da KFOR com outros olhos. O primeiro fator foi que o comando da KFOR decidiu transportar os polícias albaneses por meios aéreos para os pontos fronteiriços da Sérvia pois as estradas estavam bloqueadas pelos sérvios. É claro que os sérvios aperceberam-se desta situação. A polícia albanesa estava a ser transportada por elementos da KFOR e feriram um dos princípios das Operações de Apoio à Paz, que é a imparcialidade.

Pergunta 7: No desenrolar da missão, sentiu que deveriam ser desenvolvidos mais medidas e controlos para a execução das várias tarefas realizadas pelo Batalhão no TO do Kosovo? Se sim, diga quais?

Sim. A nível do treino de CRC. Quando se fez o aprontamento, todos os oficiais e sargentos foram frequentar um estágio de controlo de tumultos no Regimento de Lanceiros e ganhamos alguns conhecimentos. Quando chegamos ao TO, as coisas não eram bem assim, ou seja, as companhias que lá estavam não aplicavam as TTP da mesma forma que o pessoal do regimento de Lanceiros nos ensinou. Tivemos duas semanas para ajustar as nossas TTP e o nosso treino, mas só na parte do CRC. E quando falo neste assunto é só em CRC, o resto é conduta, são procedimentos normais.

APÊNDICE F – ENTREVISTA AO CMDT DA ACOY

Entrevistado 5: Capitão Paulo Gomes Lemos

Local: 2º BIMec/BrigMec

Data: 08 de Julho de 2012

Pergunta 1: De acordo com o processo de tomada de decisão militar, no estudo da missão, quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo?

A grande alteração foi a redução de efetivos que a KFOR implementou no Kosovo. Deixaram de existir áreas de responsabilidade para as várias unidades e passaram a existir praticamente duas áreas: a Norte e o resto do Kosovo. A redução do efetivo para a KTM acarretou uma maior necessidade de intervenção. Normalmente o que se vê, é o avanço de todas as unidades em primeiro escalão e só depois é que avança a reserva e nós chegamos a uma altura que todo o efetivo do Kosovo estava empenhado e teve que vir a ORF intervir no Kosovo e ainda ficou no teatro mesmo depois do Batalhão sair da missão. No meu ponto de vista, todas estas incidentes implementados pelos Kosovares foram criados no sentido de testarem a capacidade de atuar da KFOR.

Pergunta 2: O Batalhão Português integrou a KTM num processo de reestruturação da KFOR no âmbito de uma política de “downsizing” adotada pela OTAN. No entanto, a missão da KTM continuou igual. No seu estudo da missão, encontrou limitações acrescidas para a atuação da KTM face ao processo de reestruturação da KFOR?

Não encontro limitações significantes. Acabava por ser mais fácil de atuar nos outros lados do Kosovo. Ou seja, menos forças no terreno dá mais espaço para a atuação da reserva. Por esta lógica, é mais fácil a KTM atuar em qualquer parte do Kosovo e é mais provável.

Pergunta 3: Surgiram limitações ou constrangimentos relativos à implementação de uma KTM multinacional? Quais?

Antes a KTM era exclusivamente portuguesa. Com a reestruturação da KFOR, a KTM passou a ter uma componente multinacional. Em termos de estrutura não variou muito, continuou com três companhias, duas de manobra e uma de apoio. O grande efeito foi que, ao reduzir o contingente português, reduziu-se sob uma lógica matemática. Ou seja, na companhia de apoio, os portugueses tinham capacidade para apoiar a companhia de manobra portuguesa e os húngaros tinham capacidade para apoiar a companhia de manobra húngara. No entanto, cumprindo-se esta regra, deixava-se de ter efetivo para garantir a segurança do aquartelamento no dia-a-dia. O corte foi proporcional, no entanto, acho que foi um corte demasiado radical dado que o campo é da nossa responsabilidade. Nós temos a responsabilidade de gerir o campo e de o pôr a funcionar para o bem-estar das restantes companhias.

Deve-se ter a atenção que é preciso ter efetivo suficiente para dar o apoio às companhias de manobra e manter a segurança e o bem-estar do aquartelamento. Ou então temos que enveredar pelo caminho que pode ter maiores custos que é a contratação de uma empresa local para gerir o campo, sob a supervisão de militares. Desta forma, há maior disponibilidade e capacidade para o apoio às companhias de manobra.

Pergunta 4: Como caracteriza a atuação das JRDs no contexto da missão desempenhada pela KTM?

As JRDs são sensores que vivem diariamente com a população, têm contactos privilegiados com os presidentes da junta, presidente da câmara, com os líderes religiosos. Procuram através da sua ação, saber quais são as necessidades da população para que a força presente consiga trabalhar essas necessidades. Acabam por ser um elo de ligação da KFOR, e da KTM, para o terreno e para as populações.

Pergunta 5: Como caracteriza o nível de empenhamento das FND no Kosovo relativamente a FND que já estiveram no TO?

O nível de empenhamento face às FND anteriores provavelmente aumentou. Há mais probabilidade de intervir neste momento com a KTM do que em missões anteriores. No entanto, o nível de empenhamento é relativo. Depende da altura do ano, da componente internacional que está a decorrer, das negociações a nível internacional. Consegue-se

aperceber muitas vezes de jogos políticos, das relações diplomáticas e principalmente dos interesses financeiros que circundam a região como o tráfico de armas, combustível, meios humanos, droga.

Pergunta 6: O Estado-Maior do Batalhão identificou indicadores que pudessem alterar o nível da ameaça para a KTM? Quais?

O que eu deduzo com esta reestruturação é o facto de se passar a trabalhar para a autonomia da população local. Instaurou-se a paz na maior parte do Kosovo levando a este corte radical das forças do TO. Com esta reestruturação, a KFOR passou para um plano de intervenção, ou seja, passou a ser a reserva da população kosovar no sentido de atuar caso o caminho percorrido não vá ao encontro da paz. No entanto, devido a questões económicas e financeiras, a população kosovar não tem interesse na redução dos efetivos da KFOR criando alguns incidentes justificando assim, a permanência da KFOR no TO. Na minha opinião, a redução de efetivos aumentou a ameaça em alguns pontos do terreno. Estava previsto nova redução de efetivos este ano. Adiarão essa redução. Por algum motivo será. Talvez existisse alguns fatores que contribuíssem para que este passo fosse efetuado antecipadamente. No entanto, algum dia teria de acontecer esta redução.

Pergunta 7: No desenrolar da missão, sentiu que deveriam ser desenvolvidos mais medidas e controlos para a execução das várias tarefas realizadas pelo Batalhão no TO do Kosovo? Se sim, diga quais?

Sim, existiram algumas. Uma está relacionada com o controlo de tumultos (CRC). Quando chegamos ao Teatro houve a necessidade de treinar alguns procedimentos a nível de controlo de tumultos no sentido de adaptar estes procedimentos entre os Portugueses e os Húngaros.

A outra está relacionada com o processo de integração com os Húngaros. Eu quando saí daqui, parti exatamente preocupado com esta questão. Ia ter de controlar, de comandar um contingente de um país que desconheço. Como é que eles se articulam? Como é que eles são no terreno? Quando lá chegamos, os portugueses eram uma coisa e húngaros eram outra. Aos poucos, fui conhecendo os militares húngaros e fui trabalhando a questão para que a minha companhia, sendo ela multinacional, trabalhasse toda para o mesmo objetivo. Eu tentei fazer uma transição sem hostilizar a parte húngara envolvendo os húngaros nas atividades diárias.

APENDICE G – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Pergunta 1:

De acordo com o processo de tomada de decisão militar, no estudo da missão, quais as alterações ao nível da KFOR que influenciaram a atuação das FND no TO do Kosovo?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução dos contingentes da KFOR ▪ Implementação de KTM multinacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência no acesso a informações ▪ Liberdade de ação insurgente
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição dos efetivos da KFOR ▪ Implementação de JRDs 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição dos efetivos da KFOR ▪ Implementação de JRDs ▪ Implementação de KTM multinacional 	
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação de KTM multinacional 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de efetivos da KFOR ▪ Implementação de KTM multinacional 	

Pergunta 2:

O Batalhão Português integrou a KTM num processo de reestruturação da KFOR no âmbito de uma política de “downsizing” adotada pela OTAN. No entanto, a missão da KTM continuou igual. No seu estudo da missão, encontrou limitações acrescidas para a atuação da KTM face ao processo de reestruturação da KFOR?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acumulação de tarefas e funções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de segurança; ▪ Falhas comunicacionais; ▪ Débil comando e controlo.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconhece a situação anterior 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de meios para adquirir informações 	
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior número de missões para a KTM 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem limitações significantes 	

Pergunta 3

Surgiram limitações ou constrangimentos relativos à implementação de uma KTM multinacional? Quais?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Domínio do Inglês ▪ Redução dos efetivos portugueses ▪ Falta de recursos humanos no Estado-Maior 	
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mau processamento da informação devido à utilização da língua inglesa ▪ O nível de conhecimento da língua inglesa por parte dos húngaros é inferior dos padrões nacionais ▪ Responsabilidade de instruir TTP aos húngaros 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação limitada de ambas as partes; ▪ Não existiu problemas em assimilar as TTP mas eles tiveram de elevar a sua operacionalidade; ▪ Fizemos algumas operações, que no passado não se faziam, como o apoio à detenção e captura de elementos referenciados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas comunicacionais; ▪ Assimilação de TTP, ▪ Capacidade de segurança;
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empenhamento acrescido com o entrosamento de TTP. 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escassez de efetivo para garantir a segurança ao aquartelamento quando a companhia de apoio apoiava as unidades de manobra 	

Pergunta 4:

Como caracteriza a atuação das JRDs no contexto da missão desempenhada pela KTM?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos desarmados que estão junto das populações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência no acesso a informações;
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligação entre as entidades locais e a KFOR ▪ São sensores no terreno no qual se pretende que deem a informação daquilo que se está a passar ▪ Dependência entre o relacionamento das unidades para aquisição de informações 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamental manter as boas relações com as JRDs para aquisição de informações ▪ Manter contactos diretos com as JRDs 	
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de informações 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São um elo de ligação da KFOR, e da KTM, para o terreno e para as populações 	

Pergunta 5:

Como caracteriza o nível de empenhamento das FND no Kosovo relativamente a FND que já estiveram no TO?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O empenhamento depende das ordens do escalão superior ▪ O empenhamento foi muito grande ▪ Fizemos 23 operações das quais 18 foram nos últimos dois meses e meio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberdade de ação insurgente; ▪ Desgaste de meios.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo cíclico: no verão há maior agitação no Kosovo ▪ Momentos em que as forças se manifestaram insuficientes para aquilo que estava a acontecer ▪ Intervenção da ORF 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existiram situações mais constrangedoras no que respeita à proteção da força ▪ Operações muito mais sensíveis, e a nível social muito instável ▪ O empenhamento é similar, a gravidade do empenhamento é que variou 	
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número acrescido de missões relacionado com a diminuição de efetivos da KFOR ▪ Empenhamento da ORF ▪ Empenhamento elevado 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível de empenhamento provavelmente aumentou 	

Pergunta 6:

O Estado-Maior do Batalhão identificou indicadores que pudessem alterar o nível da ameaça para a KTM? Quais?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentou o nível da ameaça ▪ Houve uma mudança relacionada com a ameaça 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da espionagem;
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção de abrigos trincheiras por parte dos insurgentes ▪ Morte de um polícia ▪ Força sniper insurgente a efetuar fogo ajustado para determinadas zonas 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da espionagem ▪ Aumento de incidentes devido à diminuição de efetivos justificando a presença da KFOR no terreno. ▪ O downsizing faz com que a economia local trema. 	
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Morte de um polícia ▪ Diferenças na atitude da população 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A população kosovar não tem interesse na redução de efetivos devido a questões económicas e financeiras ▪ Aumento de incidentes devido ao downsizing ▪ Próxima reestruturação foi adiada 	

Pergunta 7:

No desenrolar da missão, sentiu que deveriam ser desenvolvidos mais medidas e controlos para a execução das várias tarefas realizadas pelo Batalhão no TO do Kosovo?
Se sim, diga quais?

Entrevistado	Indicadores	Perigos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treino específico em setor devido à especificidade de alguns meios do TO; ▪ Treino específico na área do CRC; ▪ Delegação de responsabilidades para supervisionar determinadas áreas; ▪ Domínio do Inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas comunicacionais; ▪ Assimilação de TTP
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treino de condução devido ao gelo; ▪ Identificação de lições identificadas para a sua disseminação. 	
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que tínhamos levado daqui foi suficiente para o cumprimento da missão. 	
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treino de CRC. 	
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treino de CRC. ▪ Processo de integração das tropas portuguesas e húngaras. 	

APENDICE H – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS ATRIBUÍDAS À KTM

Apoio à luta contra o crime organizado: apoiar as várias instituições presentes no Kosovo no combate a organizações criminosas dedicadas ao tráfico de drogas, armas e humano.

Controlo e proteção de itinerários: esta tarefa permite a fiscalização de veículos em circulação, a detenção de pessoas ou objetos através da montagem de checkpoints num determinado local do itinerário. Tem como finalidades prevenir o tráfico de armamento, bloquear determinada área, controlar o movimento de forças e mostrar a presença da força à população.

Conduzir operações de cerco e busca: a condução deste tipo de operações normalmente é efetuada com duas forças: a de cerco e a de busca. O objetivo de uma operação de cerco e busca é isolar um determinado local através de elementos de cerco e efetuar a busca no local através de elementos de busca.

Apoio a operações de detenção: esta tarefa requer a coordenação prévia com a unidade que vai efetuar a detenção de indivíduos ou material de forma a apoiar essa ação. Normalmente, a unidade que apoia este tipo de operações isola toda a área provável da zona de ação.

Substituição ou apoio à proteção de Property with designated Special Status (PrDSS): esta tarefa requer a substituição ou apoio de uma determinada unidade com a finalidade de proteger pontos sensíveis no terreno de elevado valor cultural, religioso e social. São exemplos para o Teatro de Operações do Kosovo as igrejas e os mosteiros.

Conduzir operações de controlo de tumultos: é uma tarefa utilizada normalmente na existência de manifestações por parte da população local. A condução destas operações visa o restabelecimento da lei e da ordem através da utilização de armas não letais. O sucesso desta operação depende do nível de treino adquirido pela força.

Efetuar patrulhamentos: esta tarefa tem por finalidade obter notícias referentes a um local específico e área circundante através de patrulhamentos montados ou apeados.

Garantir a segurança dos aquartelamentos, face a ameaças exteriores: esta tarefa requer uma guarnição em permanência que permita a segurança do aquartelamento face a ameaças exteriores.

APENDICE I – CAUSAS DOS PERIGOS IDENTIFICADOS

Tarefa: apoio à luta contra o crime organizado

Perigos	Causas
Dependência no acesso a informações	A diminuição de efetivos no terreno dificulta a obtenção de informações em tempo oportuno
Débil comando e controlo	O ambiente multinacional da KTM cria algumas limitações em termos de comando e controlo
Liberdade de ação insurgente	A diminuição de efetivos no TO permite maior liberdade de ação dos insurgentes
Falhas comunicacionais	Descoordenação das forças da KTM devido ao uso de várias linguagens (português, húngaro e inglês)

Tarefa: Efetuar o controlo e proteção de itinerários

Perigos	Causas
Liberdade de ação insurgente	A diminuição de efetivos no TO permite maior liberdade de ação dos insurgentes
Falhas comunicacionais	Descoordenação das forças da KTM devido ao uso de várias linguagens (português, húngaro e inglês)

Tarefa: Conduzir operações de cerco e busca

Perigos	Causas
Dependência no acesso a informações	A diminuição de efetivos no terreno dificulta a obtenção de informações em tempo oportuno
Débil comando e controlo	O ambiente multinacional da KTM cria algumas limitações em termos de comando e controlo
Assimilação de TTP	Descoordenação da doutrina implementada por Portugal e Hungria
Falhas comunicacionais	Descoordenação das forças da KTM devido ao uso de várias linguagens (português, húngaro e inglês)

Tarefa: apoio a operações de detenção

Perigos	Causas
Falhas comunicacionais	Descoordenação das forças da KTM devido ao uso de várias linguagens (português, húngaro e inglês)

Tarefa: Substituição ou apoio à proteção de PrDSS

Perigos	Causas
Dependência no acesso a informações	A diminuição de efetivos no terreno dificulta a obtenção de informações em tempo oportuno
Débil comando e controlo	O ambiente multinacional da KTM cria algumas limitações em termos de comando e controlo
Liberdade de ação insurgente	A diminuição de efetivos no TO permite maior liberdade de ação dos insurgentes
Falhas comunicacionais	Descoordenação das forças da KTM devido ao uso de várias linguagens (português, húngaro e inglês)

Tarefa: Conduzir operações de controlo de tumultos

Perigos	Causas
Dependência no acesso a informações	A diminuição de efetivos no terreno dificulta a obtenção de informações em tempo oportuno
Débil comando e controlo	O ambiente multinacional da KTM cria algumas limitações em termos de comando e controlo
Assimilação de TTP	Descoordenação da doutrina implementada por Portugal e Hungria
Falhas comunicacionais	Descoordenação das forças da KTM devido ao uso de várias linguagens (português, húngaro e inglês)

Tarefa: Efetuar patrulhamentos

Perigos	Causas
Liberdade de ação insurgente	A diminuição de efetivos no TO permite maior liberdade de ação dos insurgentes
Desgaste de meios	Acréscimo do empenhamento da KTM origina maior desgaste nos meios utilizados

Tarefa: Garantir a segurança dos aquartelamentos, face a ameaças exteriores

Perigos	Causas
Capacidade de segurança	Efetivos escassos para garantir a segurança ao aquartelamento quando a KTM é empenhada na realização de uma determinada tarefa
Aumento da espionagem	Em períodos de reestruturação, há maior probabilidade de aumentar a espionagem de forma a obter informações

ANEXO A – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO KOSOVO



Figura nº 7 – Localização geográfica do Kosovo (Turkey-Visit, 2012)

ANEXO B – MAPA ÉTNICO DO KOSOVO



Figura nº 8 – Mapa étnico do Kosovo (Britanica, 2012)

ANEXO C – DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCO

Níveis de Risco	Descrição
E Risco Elevado	Perda da capacidade para realizar a missão. Isto implica que o risco associado a essa missão, atividade ou acontecimento pode ter graves consequências além das associadas a essa operação ou acontecimento. A decisão para continuar deve ser cuidadosamente ponderada face ao potencial ganho a ser alcançado, caso se prossiga com uma modalidade de ação. Deve ser aprovado pelo escalão apropriado.
H Risco Alto	Degradação significativa das capacidades para o cumprimento de missão, incapacidade para realizar todas as tarefas da missão, ou incapacidade para concluir caso os perigos ocorram durante a mesma. Isto sugere que caso os perigos ocorram, deles derivam consequências sérias. A decisão para continuar deve ser cuidadosamente ponderada face ao potencial ganho a ser alcançado, caso se prossiga com uma modalidade de ação. Deve ser aprovado pelo escalão apropriado.
M Risco Moderado	Expectativa de degradação das capacidades para o cumprimento da missão em termos de padrões exigidos. Têm um efeito reduzido se os perigos acontecerem durante a missão. Se um perigo acontecer, apenas afetará ligeiramente as capacidades para o cumprimento da missão resultando em poucos danos ou perdas e não afetará a prontidão global.
L Risco Baixo	As perdas esperadas têm pouco ou nenhum impacto no cumprimento da missão. Não são esperados danos ou doenças ou os riscos podem ser insignificantes e não ter um efeito ou impacto a longo termo.

Quadro nº 11 – Descrição dos níveis de risco (CID, 2007)