

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2018/2019**



TII

**TREINO E APRONTAMENTO DE FORÇAS PARA MISSÕES
INTERNACIONAIS: PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Antero de Aguiar Marques Teixeira
MAJOR/CAVALARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**TREINO E APRONTAMENTO DE FORÇAS PARA
MISSÕES INTERNACIONAIS: PERSPETIVAS DE
EVOLUÇÃO**

MAJOR/CAVALARIA Antero de Aguiar Marques Teixeira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**TREINO E APRONTAMENTO DE FORÇAS PARA
MISSÕES INTERNACIONAIS: PERSPETIVAS DE
EVOLUÇÃO**

MAJOR/CAVALARIA Antero de Aguiar Marques Teixeira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Orientador: TENENTE-CORONEL/ENGENHARIA ELETROTÉCNICA
Pedro Miguel da Silva Costa

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Antero de Aguiar Marques Teixeira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais: Perspetivas de Evolução**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

Antero de Aguiar Marques Teixeira
Major de Cavalaria



Agradecimentos

O presente trabalho de Investigação marca simbolicamente mais uma etapa no percurso iniciado em outubro de 1998, na Amadora. Um permanente desafio que, ainda que realizado individualmente, não seria concretizável sem o apoio de muitos.

De Bagram a Pedrouços, tem sido uma provação que só com amor e compreensão se supera. A ti Ana e a ti Inês, afirmo a vontade de recuperar muitas das horas de cumplicidade e de brincadeira perdidas neste último ano.

A todos os meus familiares, amigos e camaradas de armas, o meu sincero obrigado pela paciência e constância no apoio, ontem como hoje.

Ao Tenente-Coronel Silva Costa, pela inestimável confiança depositada, sereno apoio e orientação esclarecida, sem as quais este trabalho seria infrutífero.

Ao Major Figueiredo Marques, pela preciosa ajuda no pontapé de saída desta investigação e pela sempre presente camaradagem.

Aos oficiais entrevistados no âmbito desta investigação, pelo interesse e pela total disponibilidade demonstrados, sem os quais não teria sido possível atingir os objetivos delineados.



Índice

Introdução.....	1
1. Estado da Arte.....	5
1.1. Literatura publicada.....	6
2. Enquadramento Teórico e Concetual.....	10
2.1. Níveis das Operações Militares.....	10
2.1.1. Nível Político-Militar.....	10
2.1.2. Nível Estratégico-Militar.....	10
2.1.3. Nível Operacional.....	11
2.1.4. Nível Tático.....	11
2.2. Ensino, Formação e Treino.....	12
2.2.1. Ensino e Formação.....	12
2.2.2. Treino.....	13
2.3. Ciclo de Treino Operacional do Exército.....	15
3. Metodologia.....	18
3.1. Percurso metodológico.....	18
3.2. Instrumentos metodológicos.....	20
4. Planeamento de Forças para MI.....	22
4.1. Do nível político-militar.....	22
4.1.1. MDN.....	22
4.2. Do nível estratégico-militar.....	23
4.2.1. EMGFA.....	23
4.3. Do nível operacional.....	24
4.3.1. EMGFA.....	24
4.3.2. EME.....	26
4.1. Perspetivas de evolução.....	27
5. Aprontamento das Forças Constituídas do Exército para MI.....	29
5.1. Nível Operacional.....	29
5.1.1. CFT.....	29
5.1.2. IGE.....	35
5.1.3. RepLA.....	36
5.2. Perspetivas de evolução.....	37
Conclusões.....	39



Bibliografia.....	45
-------------------	----

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de Análise.....	Apd A-1
Apêndice B — Entrevistas	Apd B-1
Apêndice C — Guião de Entrevista	Apd C-1
Apêndice D — Perspetivas de Evolução (detalhe).....	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Treino Operacional	8
Figura 2 – Níveis das Operações Militares OTAN/ Nacionais	12
Figura 3 – Ensino, Formação e Treino nas FFAA.....	14
Figura 4 – Ensino, Formação e Treino no SIE em aprovação.....	15
Figura 5 – Ciclo de Treino Operacional	16
Figura 6 – Resumo do percurso metodológico	19
Figura 7 – Principais referências empregues na investigação	20
Figura 8 – Metodologia para a Elaboração de Proposta de FND	25
Figura 9 – Projeto de melhoria do Processo de Planeamento Estratégico para as FND	27
Figura 10 – Processo de Aprontamento.....	30
Figura 11 – Ciclo Restabelecido de Relatório de Fim de Missão de FND.....	31
Figura 12 – Estrutura base do SAFE	33
Figura 13 – Organigrama do C3SD.....	34
Figura 14 – Proposta de cronograma do C3SD	35
Figura 15 – Processo e entidades envolvidas na CREVAL/ SOFEVAL	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Relação de Entrevistados.....	Apd B-1
--	---------

Índice de Quadros

Quadro 1 – Quadro Resumo do Modelo de Análise.....	Apd A-1
Quadro 2 – Sinopse da entrevista nº 01	Apd B-2
Quadro 3 – Sinopse da entrevista nº 02	Apd B-3
Quadro 4 – Sinopse da entrevista nº 03	Apd B-3



Quadro 5 – Sinopse da entrevista nº 04	Apd B-4
Quadro 6 – Sinopse da entrevista nº 05	Apd B-5
Quadro 7 – Sinopse da entrevista nº 06	Apd B-5
Quadro 8 – Sinopse da entrevista nº 07 e 08	Apd B-7
Quadro 9 – Sinopse da entrevista nº 09	Apd B-8
Quadro 10 – Sinopse da entrevista nº 10	Apd B-10
Quadro 11 – Sinopse da entrevista nº 11	Apd B-12
Quadro 12 – Sinopse da entrevista nº 12	Apd B-13
Quadro 13 – Sinopse da entrevista nº 13	Apd B-15
Quadro 14 – Guião de Entrevista	Apd C-1



Resumo

Num crescente contexto de volatilidade e incerteza, o Exército tem vindo desde 1991 a participar em Missões Internacionais com Forças Constituídas, no quadro das Alianças e dos compromissos assumidos por Portugal. Esta participação resulta de toda uma cadeia de valor, cujo propósito culmina no emprego tático das referidas Forças. Para tal, há um aspeto central e vital para a prontidão e sucesso: o Aprontamento.

Este estudo efetua uma reflexão sobre as suas perspetivas de evolução, seguindo um raciocínio dedutivo assente na análise documental de diversas fontes e recorrendo a entrevistas. Para tal, analisou-se o Processo de Planeamento de Forças, do nível político-militar ao operacional e analisou-se como se sistematiza o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para Missões Internacionais

A pesquisa efetuada permitiu apresentar uma visão integrada e atual da perspetiva de evolução e concluiu-se que, em curso, existe uma otimização do Processo Estratégico de Planeamento de Forças Nacionais Destacadas, que o Sistema de Instrução do Exército está a ser atualizado, mas que mantêm a relevância do Aprontamento, que existe a normalização procedimental através do Sistema de Aprontamento de Forças do Exército e que se está a desenvolver um projeto de capacidade que tenciona abranger os níveis conjunto e multilateral.

Palavras-chave

Aprontamento, Exército Português, Missões Internacionais.



Abstract

In a growingly context of volatility and uncertainty, the Army has been participating since 1991 in International Missions with “Assembled Forces” in the framework of the Alliances and commitments assumed by Portugal. This participation is created from an entire chain of value, whose purpose culminates in the tactical employment of these Forces. In order to do so, there is a central and vital aspect to attain readiness and success: The pre-deployment operational training.

This paper reflects on its Evolution Perspectives, following a deductive reasoning based on several sources’ documental analysis and interviews. In order to achieve so, the Force Planning Process was analyzed, from the political-military level to the operational level, and it was analyzed how to systematize the pre-deployment operational training of “Assembled Forces“ for International Missions. The research that was carried out allowed to present an integrated and current view of the evolutionary perspectives and it was concluded that that there’s an undergoing optimization of the National Deployed Force’s Strategic Planning Process, that the Army Education System is being upgraded but still recognizes the relevance of the pre-deployment operational training and that a capacity project is being developed, aiming to host joint and multilateral levels.

Keywords

Operational Training, Portuguese Army, International Missions.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ACO	<i>Allied Command Operations</i>
AFS	<i>Allied Command Operations Forces Standards</i>
AROPS	Área de Operações
ARREC	Área de Recursos

B

BSAT	<i>Branch School of Artillery Advisory Team</i>
------	---

C

CACLA	Centro de Avaliação, Certificação e de Lições Aprendidas
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CDF	Comando de Doutrina e Formação
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CEM 2014	Conceito Estratégico Militar 2014
CFT	Comando das Forças Terrestres
CID	Comando de Instrução e Doutrina
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando de Pessoal
CN	Contingente Nacional
COT	Centro de Operações Terrestres
CPDM	Ciclo de Planeamento de Defesa Militar
CPOE	Célula de Planeamento de Operações Especiais
CREVAL	<i>Combat Readiness Evaluation</i>
CRO	<i>Crisis Response Operations</i>



CSDN	Conselho Superior de Defesa Nacional
CSJOR	<i>Combined Joint Statements of Requirements</i>
CSMIE	Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército
CTAC	Centro de Treino, Avaliação e Certificação
CTAFMI	Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais
CTO	Ciclo de Treino Operacional
C3SD	Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa

D

DCOIS	Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DDNLA	Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
DF	Direção de Formação
DGPDN	Direção-Geral da Política de Defesa Nacional
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DIREC	Divisão de Recursos
DIROP	Diretiva Operacional
DMT	Direção de Material e Transportes
DPED	Direção de Serviços de Planeamento Estratégico de Defesa
DS	Direção de Saúde

E

ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
EGF	<i>European Gendarmerie Force</i>
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
END	Elemento Nacional Destacado
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>
EPR	Entidade Primariamente Responsável
EUA	Estados Unidos da América



EUBG *European Union Battle Groups*
EXPROGEN Programa Anual de Exercícios das Forças Armadas

F

FAP Força Aérea Portuguesa
FeP Força em Prontidão
FeT Força em Treino
FFAA Forças Armadas
FND Força Nacional Destacada
FOC *Full Operational Capability*
FNE Forças Nacionais no Exterior
FOST *Flag Officer Sea Training*
FPU *Formed Police Units*
FRI Força de Reação Imediata
FSS Forças e Serviços de Segurança

G

GNR Guarda Nacional Republicana
GT Grupo de Trabalho
GU Grande Unidade
G1 Repartição de Pessoal
G3 Repartição de Operações
G4 Repartição de Logística
G5 Repartição de Planos
G7 Repartição de Treino

I

IFOR *Implementation Force*
IGE Inspeção Geral do Exército
IO Inspeção Operacional
IOC *Initial Operational Capability*



IPU *Integrated Police Unit*

J

J5 Subárea de Planos

J7 Subárea de Treino

L

LA Lições Aprendidas

LIVEX *Live Exercise*

LOBOFA Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas

LOE Lei Orgânica do Exército

LOEMGFA Lei Orgânica de Bases do Estado-Maior General das Forças Armadas

LOMDN Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional

LPM Lei de Programação Militar

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MI Missões Internacionais

MIFA Missões das Forças Armadas

MINUSCA *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic*

MRO *Military Response Options*

MSU *Multinational Specialized Unit*

N

NATO *North Atlantic Treaty Organisation*

NEP Norma de Execução Permanente

NRF *NATO Response Force*

NSE *National Support Element*

O

OCAD Órgãos Centrais de Administração e Direção



OE	Objetivo(s) Específico(s)
OG	Objetivo Geral
OI	Organizações Internacionais
OIR	<i>Operation Inherent Resolve</i>
OLBP	Observações, Lições e Boas Práticas
OMIP	Outras Missões de Interesse Público
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUMOZ	<i>United Nations Operation in Mozambique</i>
OPCOM	<i>Operational Command</i>
OPCON	<i>Operational Control</i>
OPR	Oficial Primariamente Responsável
OST	<i>Operational Sea Training</i>
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PAD	Publicação Administrativa Doutrinária
PAIE	Plano Anual de Inspeções do Exército
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PDMC	Publicação Doutrinária Militar Conjunta
PITOP	Plano Integrado de Treino Operacional
PO	Proposta Orçamental
PRD	Plano de Recolha de Dados
PSO	<i>Peace Support Operations</i>

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QO	Quadro Orgânico
QRF	<i>Quick Reaction Force</i>

R

RAD	Regulamento Administrativo Doutrinário
-----	--



RepLA	Repartição de Lições Aprendidas
RFM	Relatório de Fim de Missão
RGIE	Regulamento Geral de Instrução do Exército
RPPEM	Repartição de Prospetiva e Planeamento Estratégico-Militar
RS	<i>Resolute Support</i>

S

SACEUR	<i>Supreme Allied Commander Europe</i>
SAFE	Sistema de
SATEX	Sistema Abrangente de Treino no Exército
SCAFE	Sistema de Controlo de Atividades e Formação do Exército
SFN	Sistema de Forças Nacional
SIE	Sistema de Instrução do Exército
SOAT	<i>Special Operations Advisory Team</i>
SOFEVAL	<i>Special Operation Forces Evaluation</i>

T

TECM	Tarefas Essenciais ao Cumprimento da Missão
TF	Treino Físico
TII	Trabalho de Investigação Individual
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TOA	<i>Transfer of Authority</i>
TT	Tabelas de Tiro

U

UAV	<i>Unmanned Aerial Vehicle</i>
UE	União Europeia
UEB	Unidade de Escalão Batalhão
UEC	Unidade de Escalão Companhia
UES	Unidade de Escalão Secção



UI	Unidade de Intervenção
UNOGIL	<i>United Nations Observation Group in Lebanon</i>
UNTAG	<i>United Nations Transition Assistance Group</i>
V	
VCEME	Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército
VICAU	Volátil, Incerto, Complexo, Ambíguo e Urbano



Introdução

Com a queda do Muro em 1989 e o início do fim da Guerra Fria (Kohut, 2014), o Mundo ansiava por uma Paz duradoura e efetiva, perspetivando-se a *Pax Americana* e aumento da relevância da Organização das Nações Unidas (ONU), da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e da posterior União Europeia (UE). Contudo, logo em 1990, a Índia e Paquistão estiveram na eminência de uma guerra nuclear e o Iraque ocupava o Kuwait, conforme destacava Gaddis (1991, p. 111), prevendo igualmente que a “[...] conflitualidade no Terceiro Mundo, aparentemente, não vai desaparecer só porque a Guerra Fria desaparecera; de fato poderá muito bem intensificar-se.”¹

Os conflitos intraestatais, maioritariamente regionais, de índole étnica e histórico-religiosa ressurgiram, culminando em estados falhados como a Somália desde 1991, em genocídios como no Ruanda em 1994 ou na implosão e guerra civil da Jugoslávia de 1991 a 2001. Estes conflitos *were too small-time to rouse Americans to action and yet simultaneously too annoying or brutal to be ignored by a civilized superpower*, conforme relevado por Halberstam (2001) citado por Hirsh (2001, p. 162), levando a uma mudança de paradigma e a um intervencionismo liderado pelos Estados Unidos da América (EUA), apoiando-se nas Organizações Internacionais (OI); particularmente na OTAN com as Operações de Resposta a Crise (*Crisis Response Operations*; CRO) e na ONU com as Operações de Apoio à Paz (*Peace Support Operations*; PSO)².

É neste enquadramento que Portugal, em finais do século XX, motivado por imperativos nacionais de afirmação económica e prestígio internacional e (ainda que) em observância a uma tradicionalista lógica de política externa e de defesa traduzidas em neutralidade e não intervencionismo (Batista, 2011, p. 7), passa a integrar intervenções externas em conflitos internos, novo paradigma face a novos desafios securitários e que motivou uma metamorfose nas Forças Armadas (FFAA), conforme destaca Santos (2010, p. 496).

As FFAA modernizaram-se e reajustaram-se quanto ao seu emprego e treino, visando a participação nas referidas Missões Internacionais (MI) com Forças Constituídas³ ou elementos individuais, em ambiente conjunto e/ ou combinado, em Teatro de Operações

¹ Tradução do autor de “*Conflict in the Third World, it appears, is not going to go away just because the Cold War has; indeed, it may well intensify*”.

² Apoio a PSO integra as CRO (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2017, pp. 2-21, 3-3, LEX-9).

³ Segundo Sousa, são Forças “[...] enquadradas por um Comando Nacional definido e com um efetivo mínimo de 10-15 militares [...]” excluindo-se assim “[...] elementos destacados para Quartéis-Generais, para a missão de Observadores, para acompanhamento técnico ou cooperação técnico-militar” (2018, p. 274).



(TO) diversificados⁴ entre uma multiplicidade de OI, Organizações Governamentais e Não-Governamentais. Deste esforço e das contínuas participações em MI, aglomera-se conhecimento e experiência, enquanto se proporciona aos militares (em particular), uma oportunidade única de treino e real aplicação de capacidades, do apoio humanitário ao combate, conforme sumarizou Teixeira (2005, p.226), citado por Batista (2011, p. 8). Das FFAA, o Exército destacou-se por ter efetuado “[...] enorme esforço de adaptação, renovação e transformação...como Instituição, e dos seus membros [...]” (Ramalho, 2009, p. 67), destacando-se pela cabal resposta a MI em TO voláteis, incertos, complexos, ambíguos e eminentemente urbanos (VICAU).

Ainda que o Aprontamento de Forças para emprego nas suprarreferidas MI seja uma temática atual e central à *raison d'être* das FFAA e particularmente do Exército, não foram identificados estudos académicos atuais que a abordem. Igualmente, do nível político-estratégico ao operacional, existe uma profusão de processos não sincronizados que limitam a eficácia e eficiência de eventuais sinergias, não existindo também normalização do processo de Aprontamento. Suscita-se assim a premência e relevância em se analisar uma abordagem sistémica harmonizada que incorpore não só a experiência decorrente da participação ininterrupta em quase três décadas de MI, como também em adequá-la aos contemporâneos objetivos e requisitos operacionais.

Aplicou-se uma metodologia de raciocínio dedutivo, baseada numa estratégia de pesquisa interdisciplinar qualitativa, relevando-se fontes primárias de informação do nível político-estratégico ao operacional, entrevistando entidades intervenientes na temática; porquanto responsáveis por planear, coordenar e executar ou por recolher e analisar os *inputs* das missões cessantes, contribuindo para a melhoria de novos Aprontamentos. Tendo como objeto de estudo as perspetivas de evolução referentes ao Aprontamento de Forças para o cumprimento de MI, delimitou-se a investigação nos domínios (i) espacial, (ii) temporal e (iii) concetual, preconizados por Santos e Lima (2016, p. 44). Ao nível (i) espacial, delimitou-se o estudo às Forças Constituídas do Exército Português, enquanto intervenientes na maior quantidade e multiplicidade de MI em diversificados TO. Ao nível (ii) temporal, considerou-se a delimitação desde 2014 (porquanto data de entrada em vigor da maior parte dos normativos enquadrantes; vide figura 7) até ao final do ano de 2018. Já (iii) concetualmente, a investigação centrou-se no Processo de Planeamento de Forças para MI

⁴ Desde 1991, com mais de 46.000 militares em 20 TO em quatro continentes (Direção-Geral de Política e de Defesa Nacional, 2019).



(dos níveis político-militar ao operacional) e Treino Orientado em vigor (vulgo Aprontamento), considerando igualmente as alterações presentemente em aprovação que influem na normalização do processo.

Em observância ao tema e delimitação apresentada, a presente investigação tem como Objetivo Geral (OG):

– Analisar o Processo de Planeamento de Forças para MI e como se sistematiza o Aprontamento, perspetivando a evolução de ambos tendo em vista o emprego de Forças Constituídas do Exército em MI.

Por sua vez, este OG encontra-se enquadrado pelos seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE 1 – Analisar como se processa o Planeamento de Forças para emprego em MI, do nível político-estratégico ao nível operacional;

OE 2 – Analisar como se sistematiza o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI.

A consecução do OG é sustentada pela formulação da seguinte Questão Central (QC):

Quais as perspetivas de evolução para o processo de Planeamento de Forças para MI e para a sistematização de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para o cumprimento de MI?

Desta QC por sua vez, articulam-se duas Questões Derivadas (QD).

QD 1 – Existe otimização em curso do Planeamento de Forças para emprego em MI, em observância ao processo instituído do nível político-estratégico ao nível operacional e sua documentação enquadrante em vigor?

QD 2 – Existe normalização do modelo de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI?

Quanto à organização da investigação, iniciou-se com a presente introdução onde se enquadra a relevância da temática, se aborda o objeto de estudo, metodologia e estrutura base da investigação. Seguiu-se o (i) primeiro capítulo, elencando-se no estado da arte a literatura académica relevante. No (ii) segundo capítulo, efetuou-se o enquadramento teórico e concetual enquanto base para a compreensão holística da temática. No (iii) terceiro capítulo complementou-se a metodologia empregue. No (iv) quarto capítulo, analisou-se o Planeamento de Forças, perspetivando-se o futuro e respondendo-se à QD 1. No (v) quinto capítulo, analisou-se como se planeia e executa o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI, perspetivando o futuro e respondendo-se à QD 2. Culminou-



se na conclusão, resumizando as grandes linhas de investigação, avaliando-se resultados obtidos relativamente aos objetivos e problema de investigação, findando com contributos para o conhecimento, limitações de investigação e recomendações.



1. Estado da Arte

Para o Exército, a entrada num TO de uma Força Constituída em MI ocorreu sob a égide da ONU, com uma Unidade de Escalão Batalhão (UEB) na *United Nations Operation in Mozambique* (ONUMOZ), em 1994 (Branco, 2009, pp. 92, 124). Só posteriormente participaria numa MI da OTAN com uma UEB na *Implementation Force* (IFOR), no ano de 1996 (Ramalho, 1999, p. 115; Teixeira, 1999, p. 39).

Até então, malgrado entre 1948 e 1989 terem existido 13 operações de Paz da ONU, as exceções quanto à participação do Exército em MI, como relevado por Sousa (2011, p. 281), foram:

- Em 1958 no Líbano com seis militares na UNOGIL (*United Nations Observation Group in Lebanon*);
- Em 1989 na Namíbia com 25 militares na UNTAG (*United Nations Transition Assistance Group*).

Desde o fim da Guerra Colonial em 1974 que Portugal não projetara o seu poder militar para fora do Território Nacional (TN). A Defesa deixara:

[...] de ser entendida como a mera preservação de um território, pessoas e bens, como uma atividade quase só militar, essencialmente passiva e reativa, fundamentalmente dissuasora e exercida num território claramente delimitado, [passando a estar] enquadrada num quadro de segurança humana ... como uma responsabilidade da sociedade, como um todo, ativa e sem território claramente delimitado. (Ramalho, 2009, p. 7)

Consequentemente Portugal, porquanto empenhado quanto às suas responsabilidades de âmbito global de partilha de segurança e defesa, tem ativamente participado em MI com uma multiplicidade de Forças, destacando-se a Força Nacional Destacada (FND), o Elemento Nacional Destacado (END), Força de Reação Imediata (FRI), *North Atlantic Treaty Organisation* (NATO) *Response Force* (NRF) ou *European Union Battle Groups* (EUBG). Nas suprarreferidas MI e tipologia de Forças, “[...] o Exército tem tido um papel relevante [...]”, (Ramalho, 2009, pp. 65, 68), atualmente destacando-se por ter empenhado 54% (370 militares) do total de militares das FFAA empregues por dia em MI no ano de 2018 (Direção-Geral de Política e de Defesa Nacional, 2019).



Quanto a pesquisa documental e de análise de fontes científicas, tanto primárias, como secundárias ou até terciárias⁵, poucas foram identificadas que abordem holisticamente a temática. Existe ampla documentação, maioritariamente militar, ao nível do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Ramos, limitados ao conhecimento do público pelos graus de segurança atribuídos.

Para Quivy e Campenhoudt (2008, p. 201), a aplicação da análise documental permite a recolha de dados para estudo deste e de outros objetos. A partir de um documento original, permite-se analisá-lo, relacioná-lo e reinterpreta-lo de forma diferenciada da procedente ou considerando as originais palavras de Eco, aproveitá-lo, pois “[...] a tese é como um porco; nada se desperdiça.” (2001, p. 169).

1.1. Literatura publicada

Já em 1999, o Coronel Tirocinado Ramalho abordava a participação de Forças Nacionais em exercícios e operações conduzidas pela Aliança, no cômputo do *paper* “A Contribuição do Exército Português para a OTAN” (Ramalho, 1999, pp. 114, 115). Uma década mais tarde, o então Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) aprofundava a temática com o ensaio “Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas MI da OTAN” (2009). Afirmava que:

O aprontamento de Forças do Exército para participação em [MI] enquadra-se no âmbito do conceito de treino operacional genericamente definido para este Ramo... com as condicionantes inerentes à natureza do treino orientado para a missão...determinado pelo tempo disponível...a natureza da missão, tipo de ameaças mais prováveis, características da Área de Operações e pela natureza das forças em presença. (Ramalho, 2009, p. 68)

Quanto aos requisitos a definir na fase inicial de Aprontamento, apontava-se que a Diretiva do CEME “[...] define com rigor e pormenor a missão, o conceito e os aspetos de execução e apoio de serviços, relativos a todo o ciclo de aprontamento ... incluindo as ordens a todas os participantes no processo” até à unidade Aprontadora (Ramalho, 2009, p. 68), normalmente uma Grande Unidade (GU) do Sistema de Forças Nacional (SFN). Aludia também o autor quanto à relevância da documentação suporte para as fases da missão (incluindo plano de treinos), do treino de nivelamento (reunindo pessoal e material), das

⁵ Fonte de informação (i) primária como originária de artigos científicos e teses; (ii) secundária de livros e artigos de revisão relativos à fonte primária (Eco, 2001, p. 35) e (iii) terciária resultante de dicionários e enciclopédias (Roxo & Duarte, 2013, p. 15).



atividades paralelas (aprontamento sanitário e administrativo, reconhecimento ao TO, avaliação e certificação de Forças) e ao cerne do Treino Orientado para a missão, culminando com a realização de um *Live Exercise* (LIVEX), imediatamente antes da preparação para projeção para TO e respetiva transferência de autoridade para o Chefe do EMGFA [CEMGFA].” (2009, p. 69). Em súpula, este é um *paper* muito abrangente e conciso, servindo de base concetual ainda atual.

Por sua vez, o General Branco, no seu artigo de 2009 “A Participação de Portugal em Operações de Paz. Êxitos, Problemas e Desafios”, aprofunda a participação nacional, das FFAA às Forças e Serviços de Segurança (FSS) e de alguns atores civis, especificamente em Operações de Paz. Ainda que não abordando diretamente o Aprontamento, permite uma leitura abrangente de como os Ramos o visualizam. Releva-se que a Marinha, para as suas unidades navais, o entende como indiferenciado do programa *Operational Sea Training* (OST)⁶ realizado no britânico *Flag Officer Sea Training* (FOST), que ainda que não orientado em “[...] específico para as missões de apoio à paz, também os prepara para tal.”, donde “[...] não existe *a priori* nenhum tipo de preparação e aprontamento especial [...]” (Branco, 2009, p. 89). Contudo, quanto a Fuzileiros e destacamentos sanitários, seria necessária preparação específica em duas situações distintas; (i) preparação prévia específica para missões de cariz nacional ou de interesse público (inopinadas) a partir de Força Constituída ou (ii) integradas em unidades do Exército e como tal, realizando treino específico em observância ao seu programa de treino desse Ramo (Branco, 2009, pp. 89, 90). Para a Força Aérea Portuguesa (FAP), não é apontado um Aprontamento específico para MI, subentendendo-se que esta participação decorre do regular cumprimento das suas missões-tipo, destacando-se as de apoio humanitário (Branco, 2009, p. 94). Para o Exército, o autor refere o ciclo de uma FND como exemplo, desde a decisão política (com consideração do mandato da Força, das regras de empenhamento, do risco e avaliação do TO), ao processo de geração da Força por parte do Estado-Maior do Exército (EME), com enfoque no Aprontamento enquanto “[...] provavelmente a fase mais importante para o sucesso da missão.” (Branco, 2009, p. 91). Centrado no Aprontamento, o autor aponta como conclusões relevantes a da conveniência em se mobilizarem unidades constituídas (dado o conhecimento intrínseco) (Branco, 2009, p. 92). Em súpula, para além da extensiva recolha

⁶ Programa de treino, com avaliação e certificação do estado de prontidão dos navios e guarnições (Branco, 2009, p. 89).



de dados de participação em MI, reforça a relevância destas MI para Portugal, bem como perceber e comparar diferentes abordagens dos atores supracitados quanto ao Aprontamento.

Com o “Treino Operacional e Modelo de Formação Contínua do Exército” de Romão (2002), a investigação foca o papel de charneira desempenhado pelo Treino Operacional, entre a formação e posterior vivência nas fileiras. Referindo a “[...] ausência de base teórica no Exército Português sobre o Treino Operacional [...]” (Romão, 2002, p. 20), o autor confrontou a *praxis* nacional com a doutrina de referência dos EUA e apresentou um modelo teórico de Treino Operacional, patente na seguinte figura. (Romão, 2002, p. 20). Relevava-se igualmente o papel discricionário do Comandante da Força para a seleção das tarefas essenciais ao cumprimento da missão, dada a impossibilidade temporal e de meios em treinar todas as tarefas atribuíveis (Romão, 2002, p. 21).

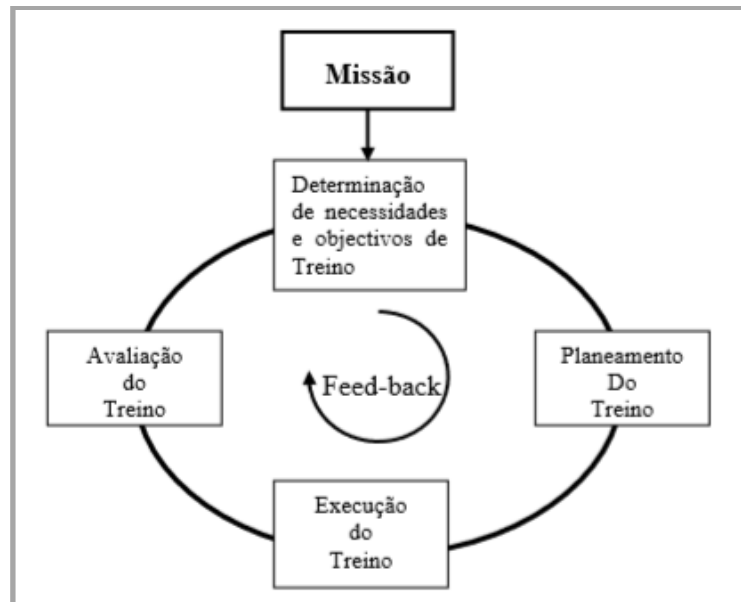


Figura 1 – Modelo de Treino Operacional

Fonte: Romão (2002, p. 20)

Releva-se assim este autor, quanto ao Modelo de Treino Operacional apresentado, ainda que a investigação já seja algo antiga e que o enfoque da mesma tenha sido na integração do Treino com a Formação.

Ressalve-se ainda o artigo publicado em 2018 de autoria do Coronel da Guarda Nacional Republicana (GNR) Silvério, subordinado ao tema “Propensão da GNR nas operações de gestão de crise – Forças Constituídas”, visando FSS militar de cariz



gendármico⁷ em MI, restrito em Portugal à GNR. Analisando as Modalidades de Empenhamento nas missões de gestão de crise OTAN/UE, efetuou-se também análise das 29 MI (de 2000 a 2013) da GNR enquanto Força constituída, executando “[...] tarefas específicas de polícia.” (Silvério, 2018, p. 342). Quanto ao Aprontamento, é apontado que parte do mesmo deve ser realizado em comum com o Contingente Nacional (CN) no caso de integrado em FND sob comando das FFAA, mas da responsabilidade do Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI) da Unidade de Intervenção (UI) em coordenação com o Comando de Doutrina e Formação (CDF) da GNR (Silvério, 2018, pp. 344, 345). Este autor contribuiu para aclarar a integração da GNR no Aprontamento de Forças para MI, abordando a capacidade intrínseca da GNR em assegurar o seu próprio Aprontamento através do CTAFMI/UI, ainda que reconhecendo as valências de integração no Aprontamento de FND/FFAA.

À guisa de síntese conclusiva, existem pouco trabalhos académicos recentes que permitam uma visão atual da temática em análise. Contudo, de forma geral, permitem perceber e enquadrar necessidades particulares de cada Força a aprontar, de acordo com a especificidade do TO e da tipologia de missão em si, sendo que não apontam perspetivas concretas de evolução.

⁷ Doutrinariamente a (i) nível UE pela *European Gendarmerie Force* (EGF) através das *Integrated Police Unit* (IPU), a (ii) nível OTAN pela *Multinational Specialized Unit* (MSU) ou a (iii) nível ONU através das *Formed Police Units* (FPU) (Silvério, 2018, pp. 326, 328)



2. Enquadramento Teórico e Concetual

Por forma a facilitar a compreensão holística da questão em análise, importa recordar alguns aspetos teóricos, bem como enformar alguns conceitos centrais à presente investigação.

2.1. Níveis das Operações Militares

A doutrina nacional, quanto a níveis de operações, encontra-se alinhada com a da OTAN, replicando estruturas de comando operacional e processos de planeamento (Faria, 2014, p. 30). Assim, para além do (i) nível político, seguem-se de forma integrada e hierarquizada os níveis (ii) estratégico-militar, (iii) operacional e (iv) tático.

2.1.1. Nível Político-Militar

Em Portugal, é materializado pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN) porquanto “[...] tem por missão a preparação e execução da política de defesa nacional e das Forças Armadas no âmbito das atribuições que lhe são conferidas [...]”, conforme previsto na Lei Orgânica do MDN (LOMDN) no seu art.º 1.º (Decreto-Lei n.º 183/2014, p. 6375). Tem como atribuições, de entre outras, “Elaborar e executar a política relativa à componente militar da defesa nacional” e “Assegurar, no âmbito da gestão de crises, a resposta nacional da componente militar, no quadro das alianças de que Portugal seja membro”, conforme patente em alíneas b) e e) do art.º 2.º da LOMDN (Decreto-Lei n.º 183/2014, p. 6376).

2.1.2. Nível Estratégico-Militar

Da responsabilidade do CEMGFA, sustentado pelo Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), conforme Publicação Doutrinária Militar Conjunta (PDMC) 01 (Estado-Maior General das Forças Armadas, 2012, p. 2-1), sendo as FFAA “[...] projetadas e empregues, no âmbito de um enquadramento político abrangente...para alcançar os objetivos estratégicos nacionais [...]” (Estado-Maior General das Forças Armadas, 2012, p. 1-2). Da Lei Orgânica de Bases das FFAA (LOBOFA), relevam-se responsabilidades como aconselhar militarmente a tutela, produzir e ordenar as Opções de Resposta Militar (vulgo *Military Response Options*; MRO), submetendo-as à decisão política e emitir a Diretiva Estratégica de Planeamento, de entre outras patentes em art.º 10.º (Lei Orgânica n.º 6/2014, p. 4344-5). Em complemento, a Lei Orgânica do EMGFA (LOEMGFA), detalha no seu art.º 3.º as missões, encabeçadas pela de “[...] planejar, dirigir e controlar o emprego das Forças Armadas no cumprimento das missões e tarefas operacionais que a estas incumbem [...]” (Decreto-Lei n.º 184/2014, p. 6383).



2.1.3. Nível Operacional

Exercido pelo CEMGFA através do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM)⁸ ou de outro comando operacional a constituir (Estado-Maior General das Forças Armadas, 2012, p. 3-1). Todas as “[...] forças e meios da componente operacional do sistema de forças, em todo o tipo de situações e para as missões das Forças Armadas [...]” são comandadas pelo CCOM, conforme art.º 11.º da LOEMGFA (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6384).

Releva-se a atribuição consagrada em alínea a) do nº 2 do art.º 11.º da LOEMGFA que define que o CCOM prossegue o “Planear o emprego e conduzir, ao nível estratégico e operacional, as forças e contingentes em operações de âmbito militar nos planos externo e interno”, no âmbito das competências do CEMGFA (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6385). Realçado por Faria (2014, p. 20), este fato coloca o CEMGFA nos níveis estratégico e operacional e torna difuso o papel do CCOM. Ainda que, em termos de Comando e Controlo de uma Força Constituída de um Ramo, o CEMGFA a receba em Comando Operacional (*Operational Command*; OPCOM) e a delegue em Controlo Operacional (*Operational Control*; OPCON) ao Comandante operacional (Faria, 2014, p. 20). Os Ramos são assim *Force Providers*, charneira entre operacional e o tático (Estado-Maior General das Forças Armadas, 2012, p. 4-3)

2.1.4. Nível Tático

Este nível é empregue para “[...] executar tarefas militares e atingir objetivos militares.”, contribuindo para o sucesso dos níveis operacional e estratégico (Estado-Maior General das Forças Armadas, 2012, p. 1-2). Releve-se que, como suprarreferido, nem sempre é fácil distinguir os Níveis das Operações Militares e o emprego tático pode ter impacto até ao nível político. Existe uma “[...] crescente tendência do nível estratégico em controlar diretamente o nível tático [...]”, conduzindo a uma compressão dos níveis de comando, como afirmado por Vego (2009), conforme citado por Faria (2014, p. 1).

Em síntese, apresenta-se a seguinte figura que resume e integra os níveis de Operações Militares da OTAN e Nacionais.

⁸ Na PDMC-01 assume a anterior designação de Comando Operacional Conjunto.



Figura 2 – Níveis das Operações Militares OTAN/ Nacionais

Fonte: Adaptado de Organização do Tratado do Atlântico Norte (2017, pp. 1-8 a 1-11) e de Estado-Maior General das Forças Armadas (2012, pp. 1-2, 1-3)

Importa relevar que, para nesta investigação, se irá analisar qual o papel dos níveis político-militar, estratégico-militar e operacional no Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.

2.2. Ensino, Formação e Treino

O ónus de planear e executar assenta nos Ramos, como patente no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), plasmado nos seus art.º 75.º a art.º 78.º (Decreto-Lei nº 90/2015, pp. 3211, 3212) ou no ainda em vigor Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE) com a definição do seu Sistema de Instrução do Exército (SIE)⁹ (Estado-Maior do Exército, 2002, pp. 1-1, 1-2, 1-7). Por forma a melhor definir as especificidades de (i) Ensino, (ii) Formação e (iii) Treino dos militares, convém aclarar o que as define.

2.2.1. Ensino e Formação

Na OTAN, as componentes do (i) Ensino e (ii) Formação enquadram-se na definição holística de Educação, onde se procura, “[...] incrementar os conhecimentos individuais e

⁹ Em fase final de aprovação está a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 7-0 “Sistema de Instrução do Exército - Ensino, Formação e Treino”, substituindo o RGIE (Estado-Maior do Exército, s.d, p. XI).



capacidades e desenvolver competências por forma a confrontar uma diversidade de desafios.”¹⁰ (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2018, 3º parágrafo).

Contudo, a nível nacional, como patente no EMFAR nos seus art.º 75.º a art.º 78.º, o (i) Ensino e a (ii) Formação encontram-se diferenciados, visando a” [...] preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial, concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências.” (Decreto-Lei nº 90/2015, pp. 3211, 3212).

2.2.2. Treino

A componente do (iii) Treino, por sua vez, assume tanto para a OTAN como para as FFAA uma dimensão exclusivamente militar.

Para as FFAA, conforme patente no art.º 78.º do EMFAR, visa a preparação dos militares, fazendo-se

[...] através do treino operacional e técnico, que consiste num conjunto de atividades dos militares, integrados ou não em forças, focado no cumprimento da missão, que se destina a manter, complementar e aperfeiçoar as suas competências militares e a garantir a eficiência e eficácia de atuação em condições tão próximas quanto possível do contexto real [...]” (Decreto-Lei nº 90/2015, p. 3212)

A OTAN não diverge desta visão, apresentando o (iii) Treino como englobando o desenvolvimento de competências, individuais ou coletivas, necessárias para que determinadas tarefas ou deveres sejam realizados em resposta a situações previsíveis (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2018, 3º parágrafo).

2.2.2.1. Subcomponentes do Treino

Em particular para o Exército, o (iii) Treino compreende o Treino na Função (subdivisível em Treino Individual e Coletivo), o Treino Orientado e o Treino Operacional (Estado-Maior do Exército, 2002, pp. 1-5, 1-6, 1-24). Estas definições, de acordo com o SIE em vigor (Estado-Maior do Exército, 2002, p. 1-25), caracterizam-se por “[...] ser um conjunto de atividades de treino... visando a manutenção e o aperfeiçoamento [...]” no seu normal local de trabalho para o cumprimento de uma tarefa ou cargo (Treino na Função) e de atitudes, conhecimentos e/ou perícias do militar, isoladamente ou na sua unidade orgânica (respetivamente para o Treino Individual e Treino Coletivo); para através da formação e

¹⁰ Tradução do autor de “*enhance individual knowledge and skills, and to develop competencies to confront a variety of challenges*”.



treino dar resposta a uma situação específica (Treino Orientado) e focando-se nas capacidades operacionais dos militares do Exército (Treino Operacional).

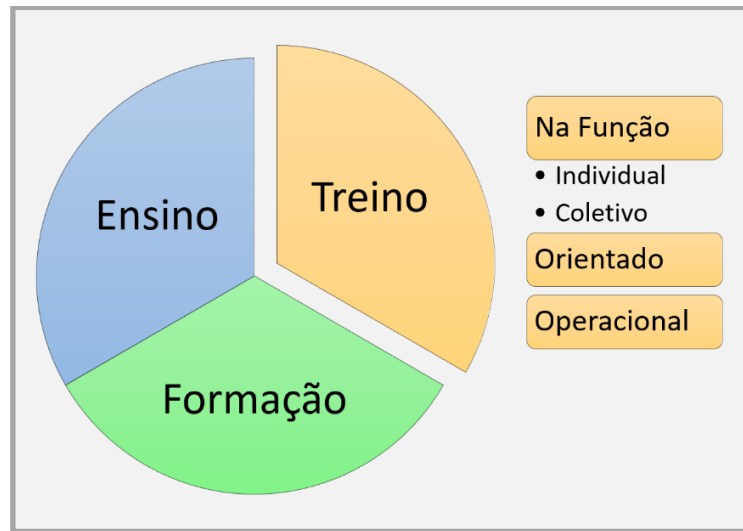


Figura 3 – Ensino, Formação e Treino nas FFAA

Refira-se que, o SIE em aprovação (patente em PDE 7-0), considera igualmente o (i) Ensino e a (ii) Formação (Estado-Maior do Exército, s.d, pp. 1-1, 2-1), mas prevê o (iii) Treino enquanto Treino Operacional, porquanto “[...] processo permanente de preservação e de melhoria da capacidade militar do indivíduo, Estado-Maior e Forças na condução de operações militares” (Estado-Maior do Exército, s.d, p. 3-1). Esta visão alinha-se com a da OTAN para o Treino Operacional enquanto vertente que “[...] desenvolve, mantém e melhora a prontidão operacional de indivíduos ou unidades”¹¹ (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2018, p. 92). De igual modo, o SIE em aprovação prevê que o treino se articule em Treino Individual porquanto “[...] desenvolvimento das capacidades e conhecimentos necessários para desempenhar missões e tarefas específicas...face a situações previsíveis [...]”, em Treino Coletivo visando “[...] preparar equipas, unidades ou outros elementos para desempenhar tarefas militares de acordo com a doutrina em vigor.” e Treino Orientado para a Missão (Aprontamento) quando “[...] a missão se encontra definida, havendo Ordens e Diretivas específicas para o cumprimento da mesma.” (Estado-Maior do Exército, s.d, p. 3-2).

¹¹ Tradução do autor de “[...] develops, maintains or improves the operational readiness of individuals or units.”.

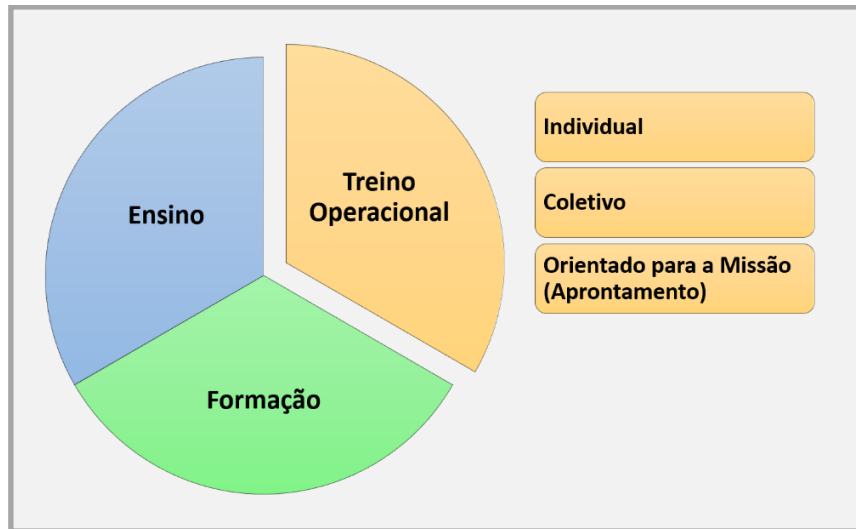


Figura 4 – Ensino, Formação e Treino no SIE em aprovação

O enfoque no Aprontamento enquadrável doutrinariamente quer no Treino Operacional Orientado para a Missão (SIE em aprovação), quer no Treino Orientado (SIE em vigor), não deixa de materializar a necessidade de garantir o treino para as Forças a cometer a MI.

Releva-se que a presente investigação irá focar-se em Forças Constituídas do Exército a cometer para MI e na componente do (iii) Treino, muito especificamente do Treino Orientado, tal como apresentado no atual SIE patente no RGIE (2002).

2.3. Ciclo de Treino Operacional do Exército

Ainda que não seja um conceito doutrinário, o Ciclo de Treino Operacional (CTO) no Exército personifica o ciclo de treino visando o emprego operacional de uma Força Constituída em TO ou em TN, frisando-se que todo o Treino Operacional é conduzido tendo em vista a certificação (nacional ou internacional) da Força (Comando das Forças Terrestres, 2017, p. 16 a 18).

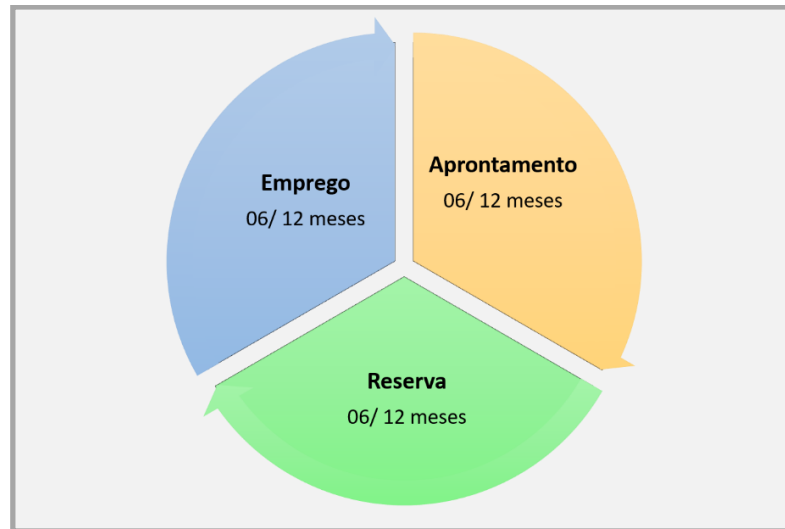


Figura 5 – Ciclo de Treino Operacional

Fonte: Adaptado a partir de Comando das Forças Terrestres (2017, p. 17)

De certa forma, este CTO alinha-se com a lógica mais abrangente de Treino Operacional Orientado advogada pelo SIE ainda em aprovação, em antítese ao conceito mais restrito constante no SIE em vigor. Contudo, para além da semântica e da arrumação das componentes no SIE, o CTO permite facilmente percecionar uma sequência testada ao longo dos tempos pelos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF) e no seu âmbito, materializar o “[...] planeamento e a execução das atividades de treino operacional [...]”, à responsabilidade do Comando das Forças Terrestres (CFT) e em observância ao exarado na alínea c) do nº 2 do art.º 39.º da Orgânica do Exército (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5249).

O CTO é então aplicável a variadas Forças, desde END, FND, Força em Prontidão (FeP)¹² de âmbito internacional (a exemplo, NRF e EUBG) ou nacional (a exemplo, a componente terrestre da FRI), de entre outras possíveis¹³.

Tendo em vista as etapas do CTO para o cumprimento de uma MI, as fases iniciam-se com o (i) aprontamento em TN, pré-projeção para TO; com (ii) emprego em TO, pós-projeção e pré-retração e com (iii) reserva, normalmente em TN, pós-retração e eventualmente culminando com a desmobilização, dissolução ou regeneração da Força Constituída (Comando das Forças Terrestres, 2017, p. 15 a 17). As suprarreferidas fases

¹² Terminologia em uso, definida no SIE em aprovação (Estado-Maior do Exército, s.d, pp. 3-1, 3-9).

¹³ Para além das mencionadas, o SIE em aprovação, contempla a Força em Treino (FeT) e a Força em Apoio ao Desenvolvimento e Bem-Estar, anterior Força atribuída a Outras Missões de Interesse Público (OMIP) (Comando das Forças Terrestres, 2017, p. 17).



encontram-se enquadradas na Diretiva nº 143/CEME/2014, onde tanto para END como para FND se define, “[...] entidades, responsabilidades, procedimentos e normas a adotar no planeamento, aprontamento, projeção, rendição e retração [...]” (p. 1).

Convém relevar que, no âmbito da presente investigação, ir-se-á focar na fase de Aprontamento do CTO, considerando-se o espaço temporal mínimo de seis meses e centralizando-se em FND e FeP.



3. Metodologia

A temática em análise insere-se no domínio de investigação das Ciências Militares, na área de investigação da Área de Estudo das Operações Militares, conforme tipificado por Andrade, Lobo, Morgado, dos Santos e da Silva (2017). A metodologia empregue assumiu um posicionamento epistemológico, procurando compreender ou explicar um fenómeno social (Santos & Lima, 2016, pp. 19, 20). Para tal, o problema de investigação traduz-se na formulação da QC.

3.1. Percurso metodológico

A investigação seguiu um raciocínio dedutivo, partindo da generalidade para o particular (Santos & Lima, 2016, p. 21). Para tal, “[...] da ignorância à descoberta...à exposição oral ou escrita dessa representação, com a finalidade de difusão de conhecimento”, abarcou-se as fases (i) exploratória, (ii) analítica e (iii) conclusiva (Santos & Lima, 2016, p. 43).

A (i) fase exploratória iniciou-se com a revisão inicial da literatura através de pesquisa documental de obras científicas publicadas nacionais e internacionais, bem como de normativos legais nacionais enquadrantes e de referências doutrinárias nacionais e internacionais (classificadas como não classificadas) do campo das Ciências Militares. Foram igualmente realizadas entrevistas exploratórias com militares especialistas ou com responsabilidades quanto à temática em estudo, visando alargar o aprofundamento e enquadramento concetual. Desta forma, enquadrrou-se o objeto de estudo, ajustando-se a formulação do problema de investigação e de objetivos com modelo de análise, constante em apêndice B.

Na (ii) fase analítica partiu-se para o trabalho de campo, recolhendo dados, confrontando conteúdos com a perspetiva de diversos autores e entidades, por forma a criar uma análise consubstanciada que levou à resposta das QD e à QC. Neste âmbito, assumem realce as obras citadas, com enfoque em *papers* e literatura científica considerada relevante e o mais atual possível, textos legislativos, publicações e normativos doutrinários, bem como relatórios, bases de dados em linha, sítios da *internet* e entrevistas. Estas entrevistas presenciais semiestruturadas (maioritariamente individuais) tiveram o condão de reforçar a validade dos dados recolhidos na fase exploratória, bem como a partir destes, elencar linhas orientadoras para as perspetivas de evolução. As entrevistas foram conduzidas de forma adaptável a partir de um guião de entrevista, transcrito em apêndice C, permitindo clarificar ou confirmar dados respeitantes à temática em estudo. Para tal, as entrevistas foram



efetuadas a 13 militares em funções em estruturas nacionais (dos níveis político-militar, passando pelo estratégico ao operacional) com responsabilidade direta ou indireta no planeamento, condução e acompanhamento do processo de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI. Em adição, as entrevistas visaram unicamente recolher a perspetiva técnico-profissional dos entrevistados (assente na sua experiência) e destringir o futuro da temática em análise a partir da situação presente. Como tal, não se retiraram ilações para além deste propósito declarado, particularmente quanto ao desempenho de funções específico dos entrevistados nas entidades analisadas. Da análise qualitativa das entrevistas, quanto ao conteúdo em si e das referências legais e doutrinárias, alargou-se o escopo do Estado da Arte iniciado na (i) fase exploratória, respondendo-se em consequência às perguntas de investigação.

Na (iii) fase conclusiva, respondendo-se às QD através da análise crítica dos resultados obtidos, respondeu-se à QC. Consequentemente, elencaram-se conclusões e os contributos para o conhecimento centrados na temática em estudo, bem como implicações práticas, recomendações, limitações da investigação e sugestões quanto a futuras linhas de investigação.

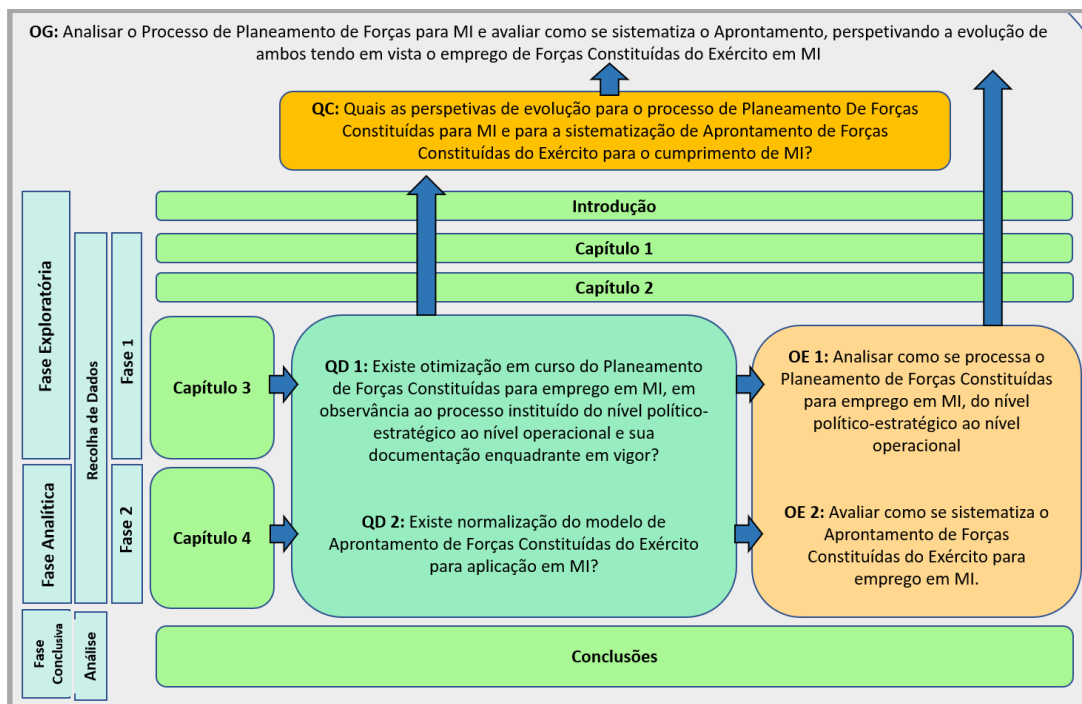


Figura 6 – Resumo do percurso metodológico



3.2. Instrumentos metodológicos

O modelo de análise subjacente ao percurso metodológico suprarreferido, decorreu da análise documental e da realização e posterior análise de entrevistas.

Como instrumentos de observação suprarreferidos, foram utilizadas a análise documental com enfoque nos artigos de carácter científico constante no Estado da Arte e nas seguintes referências doutrinárias e legais, ordenadas por data.

Nome	Data
Artigo “A Contribuição do Exército Português para a OTAN”	1999
Artigo “Portugal e a NATO: 1949-1999”	1999
Regulamento Geral de Instrução do Exército	2002
Trabalho de Investigação “ <i>Treino Operacional e modelo de formação contínua do Exército</i> ”	2002
RAD 95 - Regulamento para a Inspeção no Exército	2008
Artigo “O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO”	2009
Artigo “A Participação de Portugal em Operações de Paz. Êxitos, Problemas e Desafios”	2009
Artigo “Portugal e as Operações de Paz: Uma Visão multi dimensional”	2010
Artigo “A Participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional.”	2011
PDMC-01 Doutrina Militar Conjunta	2012
Bi-SCD 75-2- <i>Education and Training Directive</i>	2013
Lei Orgânica nº6/2014- Primeira Alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas aprovada pela Lei Orgânica nº 1 -A/2009, de 7 de julho	2014
Conceito Estratégico Militar 2014	2014
Decreto-Lei nº 183/2014- Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional	2014
Decreto-Lei nº 186/2014- Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas	2014
Decreto-Lei nº 186/2014- Lei Orgânica do Exército	2014
Diretiva nº 143/CEME/14- Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de Forças do Exército que se possam constituir com o Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército	2014
Decreto Regulamentar nº 11/2015- Lei Orgânica do Exército	2015
Decreto-Lei nº 90/2015- Estatuto dos Militares das Forças Armadas	2015
Diretiva nº 030/CEMGFA/15- Processo de Planeamento das Forças Nacionais Destacadas	2015
PAD-225-01- Inspeções do Exército	2015
Diretiva nº 180/CEME/16- Capacidade de Lições Aprendidas do Exército	2016
Briefing “Da Defesa e Segurança ao Produto Operacional”	2017
Artigo “Evoluções no Exército Português, impulsionadas pelas operações de paz”	2018
Diretiva nº 117/CEME/18- Empenhamento Militar do Exército no Plano Externo (2019-2021)	2018
Artigo “Propensão da GNR nas operações de gestão de crise – Forças Constituídas”	2018
Diretiva nº 007/CEMGFA/19- Empenhamento das Forças Armadas Portuguesas para 2019, no âmbito das Forças Nacionais Destacadas	2019
Relato de Reunião “ <i>Workshop - Forças Nacionais Destacadas</i> ”	2019
Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021	2019
Briefing “Sistema de Aprontamento de Forças do Exército”	2019
Briefing “Treino Orientado para a Missão- Aprontamento de Forças”	2019
PDE 7-0- Sistema de Instrução do Exército- Ensino, Formação e Treino (em aprovação)	s.d

Figura 7 – Principais referências empregues na investigação

Também as entrevistas efetuadas foram empregues como instrumentos de observação, conforme supracitado. Estas entrevistas foram aplicadas seguindo uma estratégia de investigação de metodologia qualitativa com abordagem de acordo com o método indutivo, do particular para o geral (Santos & Lima, 2016, p. 20). As entrevistas foram presenciais,



semiestruturadas (adaptativas e flexíveis, de forma aberta) e em linha com a classificação de técnicas de recolha de dados centrada, com técnica de recolha de dados não documental de observação não participante, tal como preconizado por Almeida *et al* (1994) citado por Santos e Lima (2016, p. 95). Ou seja, visando delimitar a temática do Aprontamento (do nível político-militar ao operacional), tão complexa quanto relevante, procurando um equilíbrio entre flexibilidade e rigor. Releve-se novamente que, apesar de detentores de cargos de relevo para a temática em análise, as entrevistas foram efetuadas por modo a extrair opiniões baseadas da experiência dos entrevistados, não vinculando as opiniões expressadas como institucionais.



4. Planeamento de Forças para MI

Do nível político-militar ao tático, articula-se uma hierarquia para consecução dos objetivos do Estado. A resultante cadeia de valor, culmina no empenhamento de Forças (Estado-Maior do Exército, s.d, pp. 3-9). Neste capítulo, pretende-se analisar o Planeamento de Forças Constituídas e responder à QD 1.

4.1. Do nível político-militar

4.1.1. MDN

No âmbito alargado do MDN, compete à Direção-Geral da Política de Defesa Nacional (DGPDN), conforme previsto na alínea f) do n.º 2 do art.º 13.º da LOMDN

Efetuar e elaborar pareceres e recomendações sobre orientações de nível político-estratégico e os objetivos nacionais no âmbito da segurança e defesa, assegurando a articulação e a coerência das prioridades estratégicas superiormente definidas, incluindo as relativas ao empenhamento nacional em missões internacionais. (Decreto-Lei n.º 183/2014, p. 6378)

A Direção de Serviços de Planeamento Estratégico de Defesa (DPED), em conformidade à alínea g) do art.º 2.º da Portaria n.º 319/2015, “Elabora pareceres sobre a amplitude do emprego dos efetivos e contingentes das Forças Armadas em missões internacionais e monitoriza a execução das medidas superiormente determinadas [...]” (p. 8566). Correspondentemente, é efetuado um relatório semestral circunstanciado para acompanhamento pela Assembleia da República das Forças Nacionais no Exterior (FNE)¹⁴, estipulado no n.º 1 do art.º 5.º da Lei n.º 46/2003 (p. 5393).

Conforme apontado por Rocha (entrevista presencial, 29 de abril de 2019), o nível de ambição político-estratégico para “[...] a formulação, coordenação e execução da política de defesa nacional, do planeamento estratégico e das relações externas de defesa deve corresponder aos recursos e meios disponíveis [...]”, em observância ao n.º 1 do art.º 13.º da LOMDN (Decreto-Lei n.º 183/2014, p. 6378) e considerando a Diretiva de Orientação Política para o Planeamento das FNE.

É neste âmbito que o MDN via DGPDN se articula com o CEMGFA via Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM), definindo o quadro normativo específico com atribuições no âmbito das Forças para os compromissos internacionais.

¹⁴ Designação englobando FND e FeP, constante na Diretiva para Ação Externa da Defesa Nacional (Despacho n.º 4101/2018, p. 11678).



4.2. Do nível estratégico-militar

4.2.1. EMGFA

Conforme previsto na LOEMGFA, compete à DIPLAEM prestar apoio no “[...] planeamento estratégico militar, da prospetiva estratégica militar [...]” (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6388), constituindo-se Entidade Primariamente Responsável (EPR) para a primeira fase do “[...] Processo de preparação e acompanhamento do empenhamento militar no plano externo em tempo de paz [...]” (Diretiva nº 030/CEMGFA/15, p. 6). Este contributo para a orientação política das FNE materializa-se através do Processo de Planeamento e Acompanhamento das FND, em coordenação com entidades como a DGPDN, entidades do EMGFA como o Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL), a Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DIRCSI), a Divisão de Recursos (DIREC) e os Ramos.

Em março do ano anterior é apresentado o projeto de Diretiva de Planeamento do Empenhamento Militar Nacional no Plano Externo do triénio subsequente, visando gerar as MRO e sua avaliação preliminar, conjuntamente com CCOM e DIREC. Sancionada pelo CEMGFA, solicitam-se contributos e culmina-se com a Proposta de FND para o ano seguinte (até final de junho), incluindo a Proposta Orçamental (PO), conforme alínea b) do nº 4º do art.º 19º da (Lei Orgânica n.º 6/2014). A segunda fase do processo já tem o CCOM como EPR.

Contudo, conforme relevado por Pereira (entrevista presencial, 29 de abril de 2019), a supracitada Diretiva nº 030/CEMGFA/15 em vigor, não está em plena sintonia com as necessidades de planeamento próprio por parte dos Ramos (particularmente quanto aos Aprontamentos e de otimização do emprego de capacidades numa lógica de *stand-up*, *stand-by* e *stand-down*), nem sincronizada com a edificação de capacidades prevista em Lei de Programação Militar (LPM) quanto ao Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (CPDM), nem alinhada com o quadro futuro de Ação Externa de Defesa, requisitos patentes na *Combined Joint Statements of Requirements* (CSJOR) ou com os *timings* das conferências globais de Geração de Forças da OTAN e da UE (ocorrendo normalmente em maio/junho), de entre outros aspetos. Desta forma, a DIPLAEM promoveu em 07 e 08 de fevereiro do corrente ano um *workshop* tendo em vista otimizar sinergias entre intervenientes no Processo de Planeamento das FND (Divisão de Planeamento Estratégico Militar, 2019).

A Repartição de Prospetiva e Planeamento Estratégico-Militar (RPPEM) da DIPLAEM contribuiu para o *workshop*. De acordo com Ramos de Oliveira (entrevista



presencial, 29 de abril de 2019), existe uma abordagem diferenciada de Aprontamento de FND de Marinha e FAP, em relação ao Exército. As primeiras encontram-se, de forma abrangente, certificadas e como tal “prontas”, semelhante ao apontado por Branco em relação ao OST (2009, p. 89). Quanto ao Exército, apronta as suas Forças Constituídas em função da decisão, implicando que a Geração de Forças tenha de ser efetuada tendo em consideração o período de tempo (normalmente de seis meses) para Aprontar e certificar.

O suprarreferido projeto de Proposta de FND (junho), é trazido à consideração do CCEM em finais de setembro, sendo aprovada em novembro/ dezembro pelo Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN), devido à aprovação do Orçamento para o ano seguinte ocorrer, por norma, apenas no final do ano

Tal fato poderá invalidar o período de Aprontamento que as Forças Constituídas do Exército necessitam, implicando riscos para o Aprontamento em si ou para a rotação das Forças. A aprovação da Proposta de FND, mediante parecer do CSDN, aparenta sustentar a decisão, mas não é vinculativa. Pelo que, mantendo-se o TO, a tipologia da Força e o risco associado, a exequibilidade da MI é garantida pela intenção do MDN expressa na sua Diretiva de Orientação Política para o Planeamento das FNE, ou seja, pela aceitabilidade política implícita (Ramos de Oliveira, *op.cit.*).

A execução torna-se assim estratégica, para algo que deveria manter-se operacional.

4.3. Do nível operacional

4.3.1. EMGFA

A partir do momento que o CSDN mediante parecer valida a proposta de FND anual apresentada pelo MDN, compete ao CCOM “Planear o emprego e conduzir, ao nível estratégico e operacional, as forças e contingentes em operações de âmbito militar nos planos externo e interno”, conforme patente na alínea a) do nº 2 do art.º 11.º da LOEMGFA (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6385).

Conforme relevado por Silva (entrevista presencial, 02 de maio de 2019), a subárea de Planos (vulgo J5)¹⁵ do Estado-Maior do CCOM, elabora a Diretiva Anual de Planeamento das FND e como EPR, inicia a segunda fase do supracitado Processo de Planeamento e Acompanhamento das FND, com uma Diretiva Operacional (DIROP) para cada tipologia de missão. As DIROP mantêm-se válidas durante a duração da participação nacional na MI, constando nela a tipologia e a missão a cumprir, bem como o ciclo de Aprontamento e

¹⁵ Em observância ao *continental staff system* da OTAN, onde as combinações letras-números codificam níveis (como G-terrestre e J-Conjunto) e áreas (como 1- Pessoal, 3-Operações, 5-Planos e 7-Treino).



Rotação (de forma genérica e quando aplicável). Contudo, alerta Silva (*op.cit.*) existindo modificação da constituição da Força ou da situação no TO, a DIROP inicial poderá sofrer uma alteração e sendo considerável, poder-se-á ter que fazer uma nova, afetando o Aprontamento.

De ressaltar a que, conforme apontado por Marcão (entrevista presencial, 02 de maio de 2019), a subárea de Treino (vulgo J7) efetua, em coordenação com os Ramos e entidades do EMGFA, o Programa Anual de Exercícios das Forças Armadas (EXPROGEN) (Diretiva nº 10/CEMGFA/02- Revisão 3, 2002), com prospetiva para o triénio, nomeadamente de exercícios de Aprontamento que se vertem no Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP)¹⁶.

Na figura seguinte, encontra-se detalhada a metodologia em vigor de Elaboração de Proposta de FND, do nível estratégico-militar ao operacional.

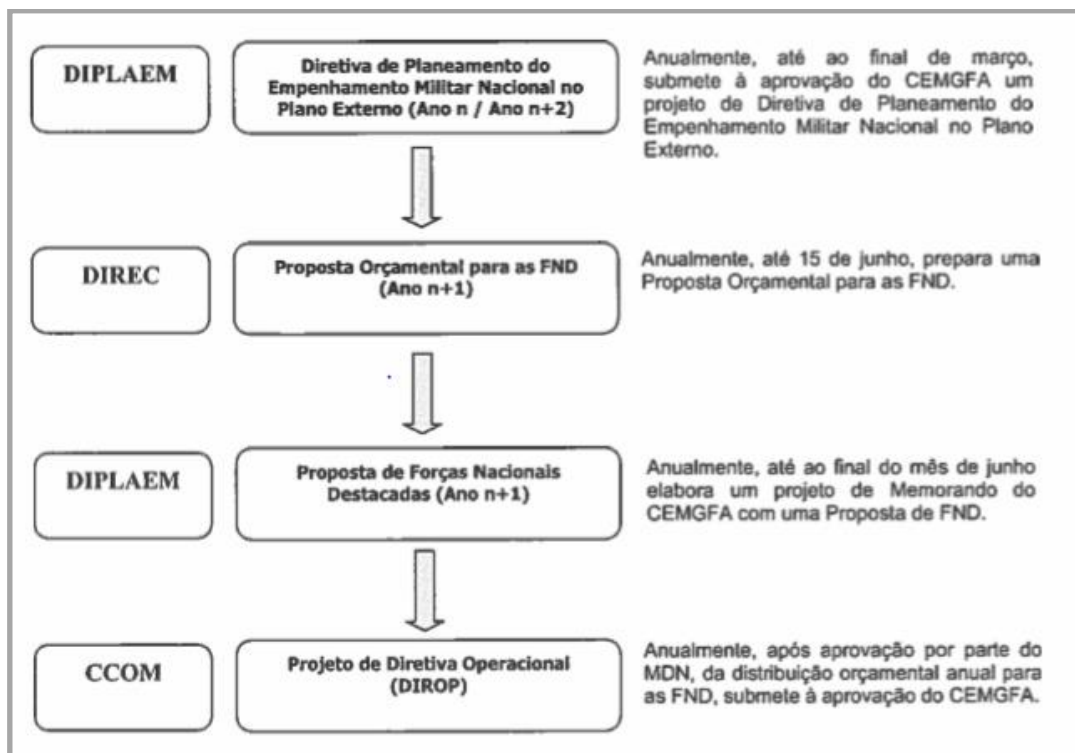


Figura 8 – Metodologia para a Elaboração de Proposta de FND

Fonte: Diretiva nº 030/CEMGFA/15 (p. B-1)

¹⁶ Efetuado pelo G7/CFT e aprovado pelo CEME.



4.3.2. EME

Da Lei Orgânica do Exército (LOE) patente em alínea f) e alínea h), conjugadas com alínea i) do art.º 18º (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5242), compete à Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança (DCOIS) coordenar a prossecução da estratégia operacional, decorrente dos compromissos nacionais e internacionais assumidos, resultando em propostas dos Estados de Prontidão e Ciclo de Emprego de Forças a médio/longo prazo.

Conforme o suprarreferido Decreto Regulamentar, o Aprontamento compete ao CFT (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5249) e a DCOIS acompanha-o (Oliveira e Rafael Lopes, entrevista presencial, 09 de abril de 2019). Enquanto EPR, elabora a Diretiva de Empenhamento Militar do Exército no Plano Externo para o triénio (Diretiva nº 143/CEME/2014, p. A-1), cuja sua versão em vigor abarca o triénio de 2019-2021 (Diretiva nº 117/CEME/18). Conforme alertado por Oliveira e Rafael Lopes (*op.cit.*), tendo em vista o mapear de todo o processo de FND e FeP, nomeadamente o Aprontamento e a introdução de aspetos como as Lições Aprendidas (LA) ou a retração de Forças de TO, a DCOIS participou no suprarreferido *workshop* e está a rever diversas Diretivas, como:

- Responsabilidades dos diferentes órgãos do Exército quanto a FND (Diretiva nº 143/CEME/2014);
- Planeamento das FND (Diretiva nº 030/CEMGFA/15);
- Empenhamento das FND para 2019 (Diretiva nº 007/CEMGFA/19).

Na figura seguinte, encontram-se detalhadas as tarefas, atribuições e responsabilidades quanto ao Projeto de melhoria do Processo de Planeamento de FND.

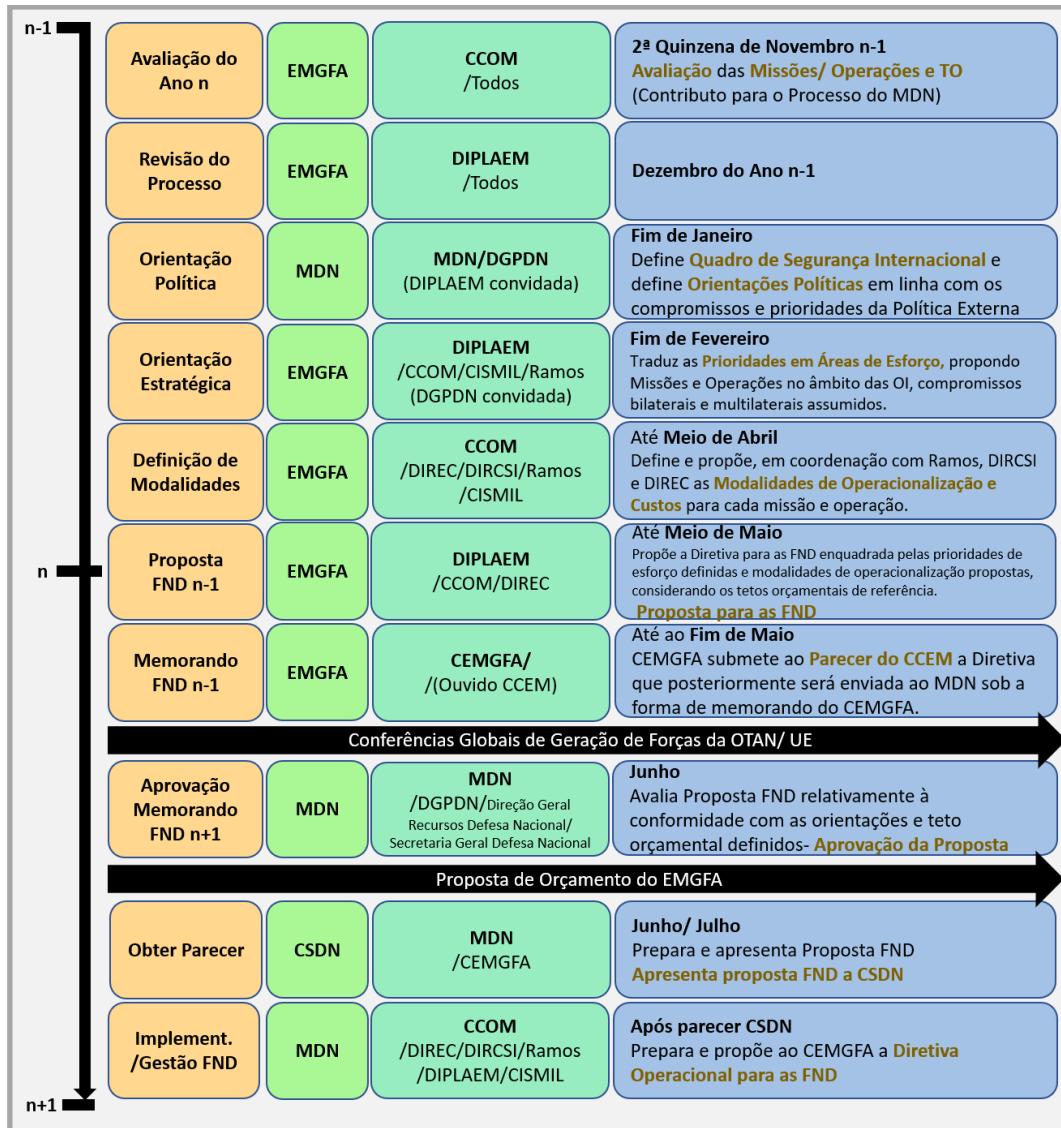


Figura 9 – Projeto de melhoria do Processo de Planeamento Estratégico para as FND

Fonte: Adaptado de Divisão de Planeamento Estratégico Militar (2019)

4.4. Perspetivas de evolução

Os suprarreferidos *workshop* e atualização de Diretivas, permitiram identificar aspetos interentidades a otimizar para, coerentemente e em tempo útil, se melhorar o Processo de Planeamento Estratégico para as FND. Em sùmula, visa-se de forma concertada provocar a decisão política e a orientação a médio prazo, mediante aprovação das FND do ano seguinte em sede de CSDN até ao final do 1º semestre. Desta forma, com o ajuste dos *timings* dos processos suprarreferidos, os produtos de cada fase estarão mais sincronizados e culminará com a otimização de Forças Constituídas certificadas, através de Aprontamentos realizados em tempo útil. Em apêndice D, detalham-se algumas das perspetivas de evolução.



Em resposta à QD 1, existe otimização em curso do Planeamento de Forças Constituídas para emprego em MI, em observância ao processo instituído do nível político-estratégico ao nível operacional e sua documentação enquadrante em vigor.



5. Aprontamento das Forças Constituídas do Exército para MI

Neste capítulo, pretende-se analisar como se sistematiza o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI, respondendo-se à QD 2.

5.1. Nível Operacional

5.1.1. CFT

Compete aos Comandos de Componente dos Ramos a “[...] preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da respetiva componente operacional do sistema de forças [...]”, conforme alínea a) do n.º 4 do art.º 15.º da primeira alteração à LOBOFA (Lei Orgânica n.º 6/2014, p. 4600).

À Repartição de Operações (vulgo G3) compete garantir o Treino Operacional e Orientado das FND, FeP e das Forças em Apoio ao Desenvolvimento e Bem-Estar; articulando-se cooperativa e colaborativamente entre EME e EMGFA no respeitante às DIROP (Diretiva n.º 143/CEME/2014, p. 4). Posteriormente, enquanto EPR, em ligação com as Repartições de Logística (vulgo G4), de Planos (vulgo G5) do CFT, Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) e GU aprontadora, efetua a Diretiva do CEME “[...] para o Aprontamento, Projeção e Retração das Forças.” (Diretiva n.º 143/CEME/2014, p. 6). Após aprovada, segue-se a Diretiva do CFT, contemplando o Plano de Aprontamento a implementar, integrado com a Inspeção Geral do Exército (IGE) em termos de Inspeção Operacional (IO) vulgo *Combat Readiness Evaluation* (CREVAL). Cujos LIVEX é coordenado com G7, por forma a constar em PITOP e Plano Anual de Inspeções do Exército (PAIE).

De realçar que Marques (entrevista presencial, 09 de abril de 2019) aponta que por vezes as Diretivas de Aprontamento são emitidas com o Aprontamento em curso. Ou, para Aprontamentos seguintes, complementa-se ou atualiza-se a anterior Diretiva recorrendo a notas, aumentando-se a validade do Plano de Aprontamento. Contudo, o Plano de Aprontamento é efetuado para um determinado TO e tipologia de Forças. Ou seja, conforme frisado por Marques (*op.cit.*) e tomando o exemplo da atual MI no âmbito da *Resolute Support* (RS) da OTAN no TO afegão, onde o Exército desempenha diversificadas tipologias de missão¹⁷, poderão ser necessários Planos de Aprontamento diferenciados.

¹⁷ Em 2019 apronta-se END e FND com (i) UEC de *Quick Reaction Force* (QRF), (ii) um *National Support Element*; NSE), (iii) uma equipa para a *Branch School of Artillery Advisory Team* (BSAT) e (iv) uma *Special Operations Advisory Team* (SOAT) (Diretiva n.º 007/CEMGFA/19, p. 4).

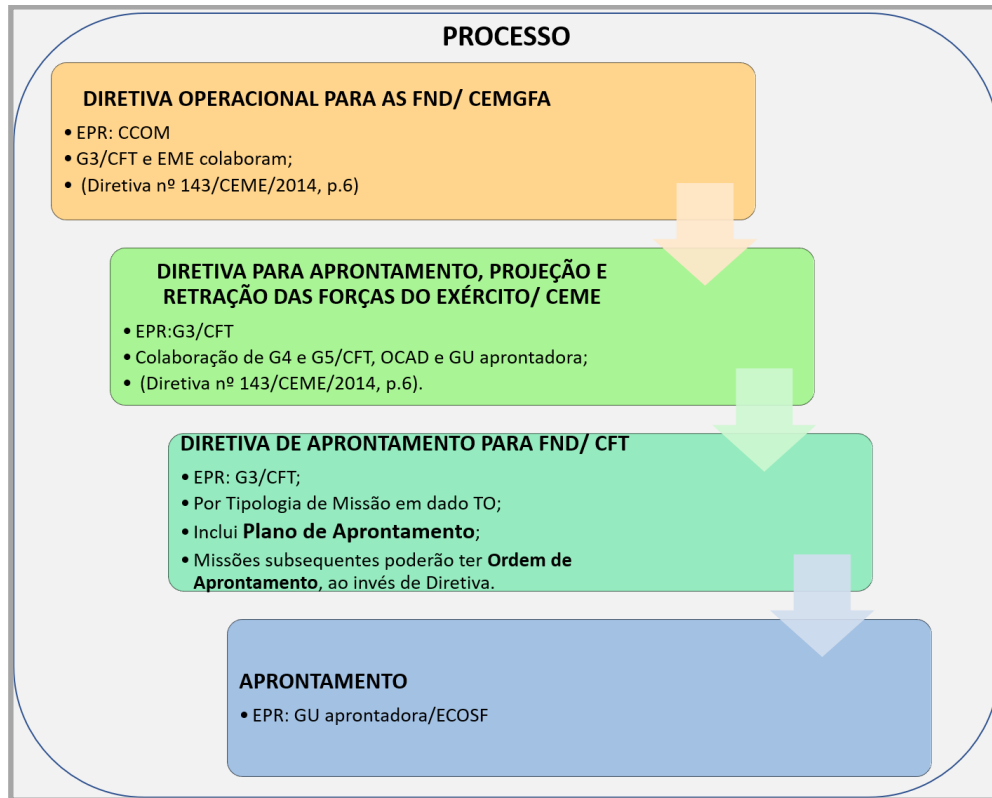


Figura 10 – Processo de Aprontamento

Quanto ao G5, conforme frisado por Lopes (entrevista presencial, 10 de abril de 2019), compete planear no médio prazo, no horizonte temporal de até três anos. Para tal necessita-se de uma clara definição político-estratégica, para se otimizar o emprego de capacidades ditas sobranes das FeT¹⁸ nas FND e FeP. Também os processos de implementação e integração de novas capacidades (como a espingarda automática SCAR) ou novas MI em novos TO e tipologias de FND/FeP (como a BSAT/RS) são acompanhados. Por forma a assegurar a inclusão dos dados de planeamento de uma nova capacidade ou tipologia de Força para futura Diretiva do CEME quanto a Aprontamento, Projeção e Retração, é relevante a difusão atempada das decisões político-estratégicas.

A exemplo, pretende-se sincronizar a implementação da nova capacidade de *Unmanned Aerial Vehicle* (UAV) RAVEN com o 6º CN/QRF da *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic* (MINUSCA), a projetar no 2º semestre de 2019. Pelo que a correspondente Diretiva e Plano de Aprontamento incluirá questões de âmbito logístico e de Quadro Orgânico (QO) associadas à sua implementação a partir de maio de 2019.

¹⁸ Como Carros de Combate, raramente disponibilizados (Lopes, *op.cit.*).



O Centro de Operações Terrestres (COT) assume internamente parte das responsabilidades do CFT enquanto EPR para “[...] coordenação das atividades no âmbito do aprontamento, da projeção, da sustentação e da retração da FND.” e concomitantemente “Acompanha a situação administrativa-logística das FND”, particularmente após o *Transfer of Authority* (TOA) para o CEMGFA (Diretiva nº 143/CEME/2014, p. 7). Castanho (entrevista presencial, 08 de abril de 2019) releva que recai no COT o pós-missão, tanto dos *debriefings* dos Comandantes das Forças como do Relatório de Fim de Missão (RFM) de FND (Diretiva nº 143/CEME/2014, p. A-4). De forma restabelecida é enviado para o EME, realçando-se a Repartição de Lições Aprendidas (RepLA); Comando da Logística (CmdLog) com a Direção de Material e Transportes (DMT); EMGFA, realçando-se o CCOM e o seu Centro de Avaliação, Certificação e de LA (CACLA)¹⁹. Ainda assim observa-se que não existe retorno oficial da análise destas entidades (Castanho, *op. cit.*). Internamente os suprarreferidos RFM são alvo de Relatório interno para despacho do Chefe de Estado-Maior (CEM) e conhecimento às Áreas (de Operações; AROPS e de Recursos; ARREC) e Repartições, tais como as de Pessoal (G1), G3, G4 e G5. Em termos práticos e quanto à aplicação de Observações, Lições e Boas Práticas (OLBP) ou necessidades de ajuste identificados numa FND inicial para um dado TO, serão ajustados para o Aprontamento da terceira FND, com a segunda já em TO.

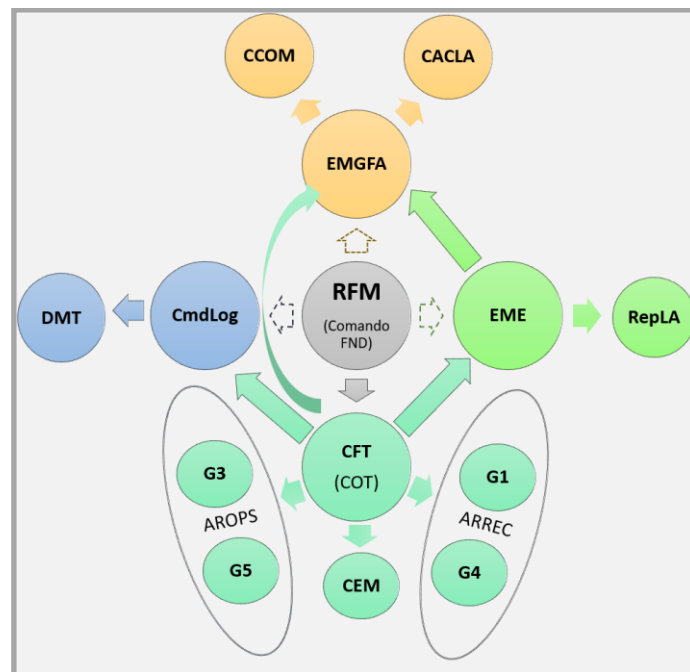


Figura 11 – Ciclo Restabelecido de Relatório de Fim de Missão de FND

¹⁹ Substituindo, desde 01 de fevereiro de 2019, o Centro de Treino, Avaliação e Certificação (CTAC) (Despacho nº 16/CEMGFA/2019, p. 2)



Ainda que relevante para a prontidão e sucesso da Força Constituída, como apontado por Ramalho (2009, p. 69), constatou-se que o suprarreferido Plano de Aprontamento era genérico, não existindo uniformização em termos integrados de tarefa, condição e nível mínimo (Freire, entrevista presencial, 05 de abril de 2019). Para uma mesma tipologia de missão, com o mesmo QO de pessoal e de material, para o mesmo TO e sem alterações significativas à situação da Força (como ameaça), existiam diferenças significativas entre Aprontamentos. Tal deriva do fato de recair sobre cada Comandante o fator discricionário quanto ao seu Aprontamento, tal como identificado por Romão (2002, p. 21). Este ónus acrescia, pelo referido Comandante ter de propor superiormente ao G3/CFT um modelo para o Aprontamento via GU, representando uma sobrecarga e de ter de partir do ponto próximo do zero em relação ao Aprontamento precedente. Relembra Freire (*op.cit.*) que também para o CFT se tornava difícil confirmar se o que determinado, era efetivamente concretizável pela Força Constituída; ou seja, se útil e em qualidade.

Assim, decorrente de trabalhos prévios²⁰, encontra-se em fase final de aprovação pelo CEME o Sistema de Aprontamento de Forças do Exército (SAFE) (Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres, 2019a), visando a normalização e tendo como denominador comum uma mesma tipologia de missão num dado TO. Conforme lembrado por Marques (*op.cit.*) o SAFE foi colaborativamente gerado com as GU e OCAD, relevando-se o CmdLog e Comando de Pessoal (CmdPess)²¹.

O SAFE articula-se em (i) catálogo com Tabelas de Tiro (TT), (ii) lista de Tarefas Táticas Essenciais ao Cumprimento da Missão (TECM) e (iii) catálogo de Treino Físico (TF), para além de conter (iv) atualizações de Informações por parte do Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército (CSMIE) relativamente ao TO específico. (Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres, 2019a, p. 5; 2019b, p. 2).

²⁰ Como o Sistema Abrangente de Treino no Exército (SATEX) (Comando das Forças Terrestres, 2017).

²¹ Relevando-se as Direções de Saúde (DS) e de Formação (DF).



Figura 12 – Estrutura base do SAFE

Disponibilizado em Portal Colaborativo na Base de Dados do Exército (vulgo *intranet*), as suas fichas-tarefa obrigatórias²² de TF, TT e TECM, estão permanentemente acessíveis, disponibilizando suporte doutrinário e orientações precisas, mas adaptáveis às necessidades/capacidades da Força Constituída em Aprontamento. O ponto de situação poderá ser monitorizado através do Sistema de Controlo de Atividades e Formação do Exército (SCAFE) da responsabilidade da DF, consultável na *intranet*.

Neste momento, as TT e TECM estão definidas do nível tático de Unidade de Escalão Secção (UES) a Unidade de Escalão Companhia (UEC), pretendendo-se até UEB; enquanto que o TF se encontra em desenvolvimento e somente articulado ao nível individual (Repartição de Operações/Comando das Forças Terrestres, 2019b, pp. 3,5,7). Ainda não estão definidas as métricas temporais que delimitem a execução do Aprontamento em si, considerando os objetivos e padrões a ter permanentemente em consideração. Também o CSMIE se encontra a adequar as informações relativas aos TO. Falta igualmente integrar os Relatórios semanais para avaliação dos parâmetros do SAFE, bem como definir o seu enquadramento concetual. Competirá ao G3/CFT manter e afinar o SAFE (Marques, *op.cit.*).

Destaque-se igualmente o Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa (C3SD), que como missão:

[...] promove a atualização e divulgação de conhecimento especializado na sua área, fornece análise operacional e dá apoio à educação, formação e treino de especialistas em Capacitação de Segurança e Defesa, com destino a atividades de Cooperação

²² Com definição clara e concisa de tarefa, condição, nível, outras considerações e normas de segurança, conforme frisado por Freire (*op.cit.*) e com cerca de 60 a 75% das tarefas a serem obrigatórias (Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres, 2019a, p. 5).



Militar e em complemento da preparação e do aprontamento de FND ou END (Estado-Maior do Exército, 2018b, p. 3)

Não passa ainda de um projeto de uma capacidade a implementar, não sendo possível analisar-se a fundo. Pretende-se crescentemente abrangente do Exército (subordinado ao CFT) até ao Conjunto e Multilateral (Estado-Maior do Exército, 2018a, p. 2), visando “[...] a participação nacional em Missões de Capacitação ou em atividades de cooperação militar, de forma coerente, harmonizada e integrada, no âmbito doutrinário, operacional, tático e técnico, com as OI e países parceiros e aliados.” (Estado-Maior do Exército, 2017). Pretende-se que tenha a capacidade de analisar e acompanhar os TO, de adequar doutrina, de nivelar processos de educação, formação e treino (incluindo Aprontamento, a FND e END) e apoio logístico (nomeadamente na projeção/ retração), como vislumbrável no seguinte projeto de organigrama e cronologia de implementação.

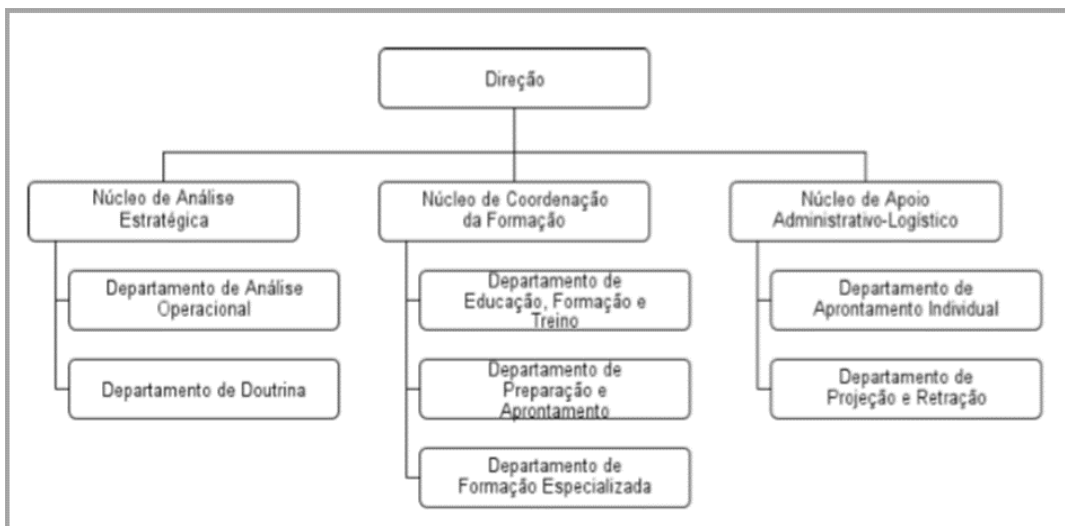


Figura 13 – Organigrama do C3SD

Fonte: Adaptado de Estado-Maior do Exército (2018b, p. 3)

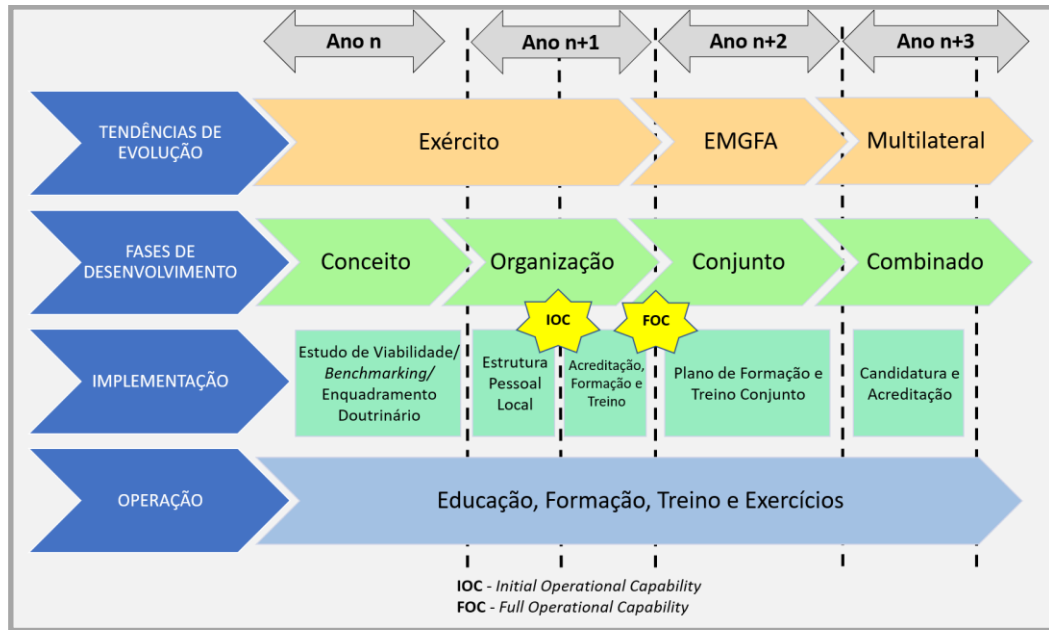


Figura 14 – Proposta de cronograma do C3SD

Fonte: Adaptado de Chefe de Estado-Maior do Exército (2017, p. 5)

5.1.2. IGE

Ainda que sem intervenção direta no Aprontamento, destaca-se a IGE, porquanto lhe compete “Avaliar e propor ao CEME a certificação de todas as forças da componente operacional do sistema de forças, nomeadamente das unidades e órgãos a destacar do Exército”, conforme patente em alínea a) do n.º 3 do art.º 52.º da Orgânica do Exército (Decreto Regulamentar n.º 11/2015, p. 5252) em conjugação com avaliar o “[...] estado de prontidão das Forças...com vista à sua certificação [...]” (Diretiva n.º 143/CEME/2014, p. 7). Conforme detalhado por Rodrigues (entrevista presencial, 16 de abril de 2019), tal avaliação é efetuada aplicando processos da OTAN, definidos pelo *Allied Command Operations* (ACO) nos *ACO Forces Standards (AFS)*²³ volume VII (2017), para CREVAL a Forças Terrestres (adaptável à natureza e escalão) e para Forças de Operações Especiais no *ACO Special Operation Forces Evaluation (SOFEVAL)*²⁴, baseadas no AFS volume XI (2011). Para além dos ASF, a IGE norteia a sua atuação através de documentação relevante como o PAIE.

De forma resumida, apresenta-se o processo de certificação de uma Força Constituída.

²³ Encontram-se em processo de revisão.

²⁴ Aplicada às Forças de Operações Especiais declaradas à Aliança (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2013, p. 47).

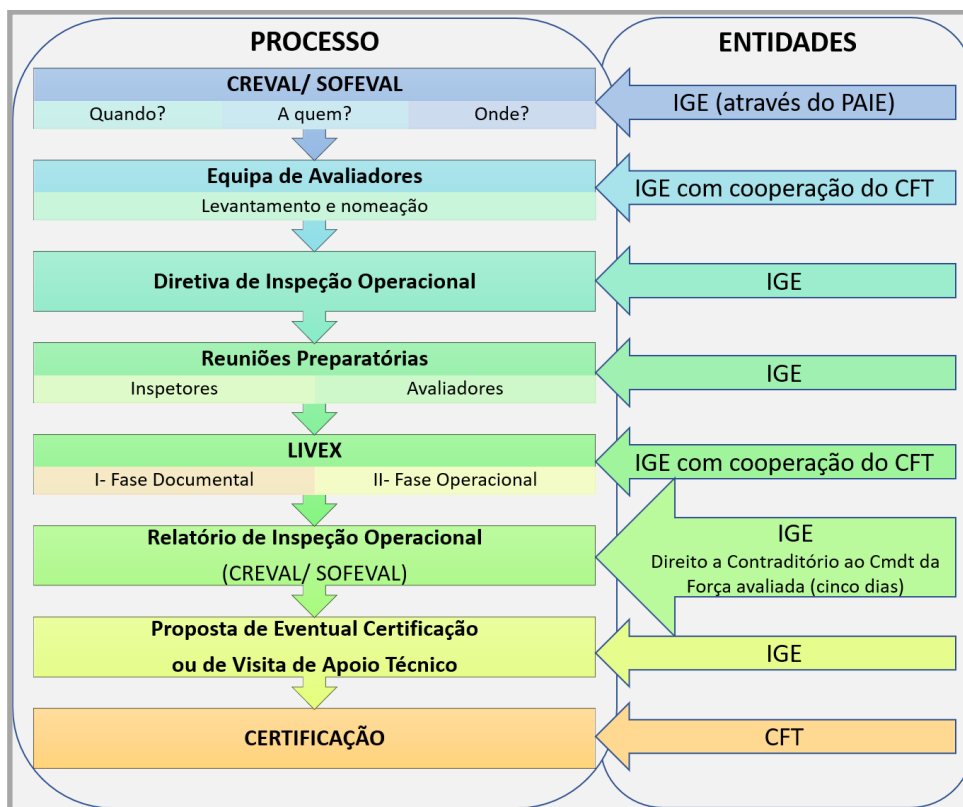


Figura 15 – Processo e entidades envolvidas na CREVAL/ SOFEVAL

5.1.3. RepLA

Na Diretiva nº 143/CEME/2014, existe a responsabilização expressa do Comando de Instrução e Doutrina (CID)²⁵ (p. 6), para registo das LA decorrentes do empenhamento de Forças em MI. Conforme Ferreira (entrevista presencial, 26 de março de 2019), essa missão foi restabelecida na Divisão de Doutrina, Normalização e LA (DDNLA) pela RepLA. Esta efetua análise, identificando problemas e propondo soluções, mas nunca avaliando (competência adstrita à IGE²⁶).

A missão da capacidade de LA, especificamente quanto ao Aprontamento, materializa-se em palestras ou ações de formação (Diretiva nº 180/CEME/16, p. 4). Contudo, as Diretivas de Aprontamento do CFT definem (mas não obrigam), pelo que efetivar uma palestra no mínimo, por forma a cumprir as responsabilidades então atribuídas ao CID para assegurar “[...] o processamento e consolidação das lições aprendidas.” (Diretiva nº 143/CEME/2014, p. 6).

²⁵ Extinto com a entrada em vigor da LOE (Decreto-Lei n.º 186/2014, p. 6411).

²⁶ Conforme nº 1 do art.º 52.º (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5252).



O Plano de Recolha de Dados (PRD) é aplicável a qualquer atividade, inclusive Aprontamento. Contudo, não há identificação prévia de prioridades ou de atividades específicas pelo Ramo. Na maioria das vezes e de forma continuada desde 2017, a RepLA propõe ao Comando do Exército a recolha de dados. Até à data, não houve acompanhamento de Aprontamentos de FND/FeP, aparte das ocasionais ações de sensibilização ou participação em *debriefings* pós-MI, previstas em “Capacidade de LA do Exército” (Diretiva nº 180/CEME/16, p. 8).

A RepLA efetua dois produtos resultantes do acompanhamento genérico para conhecimento das entidades respeitantes (não compelindo à sua observância). Um é o Relatório de Análise de LA, cujas observações estão vertidas na Base de Dados de LA do Exército²⁷, visando sensibilizar o Comando do Exército. Outro são os Retornos e Experiências, disponibilizados para todos os militares do Exército através da *intranet* no Portal da RepLA

Das FFAA, somente o Exército possui uma base de dados acessível na *intranet*²⁸ com disponibilização de observações e a RepLA é repositório dos RFM do Exército (ainda que o OPCOM seja do EMGFA). Aguarda-se pelos efeitos da supracitada metamorfose do CACLA por forma a “[...] concentrar valências, focalizar as áreas de esforço [...]” (Despacho nº 16/CEMGFA/2019, p. 2) e se se irão efetivar as anteriores funções do CTAC em “[...] validar as lições identificadas e estabelecer lições aprendidas.”, conforme patente em LOEMGFA (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6386).

5.2. Perspetivas de evolução

O SAFE apresenta-se como a sistematização *top-down* que visa definir padrões mínimos, definidos pelo Comando do Exército, até ao máximo dos recursos humanos e materiais à disposição para a Força Constituída. Pretende-se não só normalizar o Aprontamento em si como retirar ao Comandante da Força Constituída o ónus de ter de gizar um Aprontamento com padrões definidos *per si*, ao mesmo tempo que se lhe confere flexibilidade. Centralizando-se o planeamento, descentraliza-se a execução, enquanto se aplicam padrões comuns para o Aprontamento entre a mesma tipologia de Força.

O SAFE pretende-se também como base de documentação orientadora para todos os intervenientes no processo de planeamento, acompanhamento, execução do Aprontamento

²⁷ Dependendo da ação de comando.

²⁸ Estando a Marinha a criá-la (Ferreira, *op.cit.*).



e avaliação e certificação da Força Constituída, relevando-se (de entre diversos outros) o seu próprio Comandante, o G3 e G5/CFT, RepLA e IGE.

Quanto ao C3SD, aparenta ser um projeto interessante, por assumir uma forma de integração conjunta e multidisciplinar (ainda que inicialmente ancorada na experiência alargada do Exército) que envolve o planeamento e execução de MI não só em FND, END, mas também em Cooperação Técnico-Militar e mentoria. Contudo, ainda se encontra em desenvolvimento.

Em súmula, visa-se de forma concertada normalizar a fase Aprontamento do CTO, a partir da extensa experiência em MI que o Exército possui. Existindo o *know-how* de base, bem como a estrutura orgânica e de pessoal para o materializar em novas formas de sistematização, como o SAFE, ou de potenciação dessa mesma lógica de sistematização, como o C3SD, resta agora a fase de teste e ajuste necessária. Em apêndice D, detalham-se algumas das perspetivas de evolução.

Em resposta à QD 2, não existindo normalização do modelo de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI, estão neste momento encontradas as sinergias e ferramentas adequadas e superiormente enquadradas para que se caminhe a passos largos nesse sentido.



Conclusões

A participação em MI, em meados do século passado, no âmbito alargado do quadro das alianças e OI das quais Portugal é membro, metamorfoseou as FFAA e FSS. Estes paradigmas, face a novos desafios securitários, levaram a que particularmente o Exército se adaptasse e transformasse assinaladamente. Com Forças Constituídas, haveriam de passar cerca de duas dezenas de anos entre o fim da Guerra Ultramarina até ao assumir das responsabilidades de âmbito global de partilha de segurança e defesa, retornado a operações em Moçambique em 1994 e na Bósnia em 1996. Dos 46.000 militares das FFAA, que entre 1991 e 2018 tiveram a honra de ostentar as cores de Portugal em MI, a maioria foram do Exército, pela constância dos números (sustentando a abaixo referida delimitação espacial da investigação), como exemplificado nos 54% de militares do Exército em MI no ano de 2018. E todos eles, para além do orgulho de terem servido a sua Nação e do Dever cumprido, partilham um mesmo aspeto: O Aprontamento. Este serve o propósito maior de, ao longo de uma cadeia de valor, culminar no emprego tático das Forças Constituídas do Exército em MI, em TO marcados por dimensões cada vez mais VICAU. Se os outros Ramos possuem uma forma diferenciada de garantirem a prontidão para o cumprimento das suas missões, maioritariamente rotineiras (como busca e salvamento, patrulhamento aéreo e naval); as Forças Constituídas do Exército, quer sejam FND ou FeP, necessitam de efetuar o Aprontamento, por forma a garantir a prontidão e certificação adequadas.

Neste enquadramento, a presente investigação inseriu-se no domínio de investigação das Ciências Militares, na Área de Estudo das Operações Militares. Para tal delimitou-se a investigação em termos espaciais quanto às Forças Constituídas do Exército, em termos temporais desde 2014 até final de 2018 e concetualmente quanto ao Processo de Planeamento de Forças para MI do nível político ao nível operacional e quanto ao Aprontamento (em observância ao SIE ainda em vigor). Analisou-se assim o Processo de Planeamento de Forças para MI e analisou-se como se sistematiza o Aprontamento, perspetivando a evolução de ambos, tendo em vista o emprego de Forças Constituídas do Exército em MI. Este OG foi substanciado pela pesquisa enquadrada pela seguinte QC:

- Quais as perspetivas de evolução para o processo de Planeamento De Forças para MI e para a sistematização de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para o cumprimento de MI?

Foram igualmente elencados dois OE, correlacionados com duas QD. Desta forma, o OE 1, “Analisar como se processa o Planeamento de Forças para emprego em MI, do nível



político-estratégico ao nível operacional” relaciona-se com a QD 1, “Existe otimização em curso do Planeamento de Forças Constituídas para emprego em MI, em observância ao processo instituído do nível político-estratégico ao nível operacional e sua documentação enquadrante em vigor?”. Por sua vez, o OE 2, “Analisar como se sistematiza o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI.”, relaciona-se com a QD 2, “Existe normalização do modelo de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI?”. A conjugação de QD a OE permitiu aclarar e aprofundar a QC e corresponder ao propósito explanado no OG.

A estratégica de investigação delineada seguiu um raciocínio dedutivo, de posicionamento epistemológico, visando providenciar uma visão alargada do fenómeno, metodologicamente abarcando-se as fases (i) exploratória, (ii) analítica e (iii) conclusiva. Na (i) fase exploratória efetuou-se na recolha de dados e da revisão inicial da literatura através de pesquisa e análise documental de obras científicas publicadas nacionais e internacionais, de normativos legais nacionais enquadrantes, de referências doutrinárias nacionais e internacionais (classificadas e não classificadas) e entrevistas exploratórias com militares especialistas ou com responsabilidades quanto à temática em estudo. Com a (ii) fase analítica iniciou-se o trabalho de campo em si, recolhendo dados por forma a criar uma análise consubstanciada; recorrendo-se a *papers* e demais literatura científica, textos legislativos, publicações e normativos doutrinários, diversificados relatórios, bases de dados em linha, sítios da internet e entrevistas. Estas foram presenciais semiestruturadas, de forma adaptável a partir de um guião de entrevista a 13 militares com responsabilidades diretas ou indiretas na temática em análise e do seu ponto de vista técnico-profissional, robustecendo a validade dos dados recolhidos na fase exploratória. Na (iii) fase conclusiva, sintetizaram-se os dados e elementos transversalmente recolhidos e analisados, redigindo-se a presente investigação e apresentando-se as conclusões.

No respeitante à estrutura, no primeiro capítulo, através de análise documental, elencou-se, analisou-se, relacionou-se e reinterpreto-se o estado da arte a partir de literatura académica publicada. Na fase inicial, efetuou-se uma breve contextualização centrada nas alterações que levaram à mudança de paradigma e conseqüente participação em MI. Identificou-se igualmente a tipologia de Forças e o papel de destaque, de entre as FFAA, do Exército dada a multiplicidade de MI e seu pessoal empregue em MI. Com Ramalho (1999; 2009) verificou-se a atualidade da base concetual do planeamento ao nível operacional e Aprontamento para participação das Forças Constituídas do Exército em MI. Através de



Branco (2009) e da extensiva recolha de dados de participação das FFAA e FSS em MI, infere-se a diferente abordagem que Marinha e FAP tem quanto ao Aprontamento, mantendo-se prontas a atuar, após certificação dos seus meios e pessoal. Já com Romão (2002), compreende-se a relevância do (teórico) Modelo de Treino Operacional que, ainda assentava no poder discricionário do Comandante da Força Constituída em Aprontamento. Por fim, com Silvério (2018), analisam-se as MI onde a GNR participou e aclara-se a integração da GNR no aprontamento de Forças para MI.

Constatou-se que, de forma geral, a questão do Aprontamento e do encadeamento processual que culmina com o emprego de Forças Constituídas em MI é entendida como central e relevante. Contudo, a nível académico, há poucos trabalhos recentes que atualizem a temática aos dias de hoje. Ainda assim, os analisados facilitaram a perceção e enquadramento dos Ramos e GNR no Aprontamento para MI.

No segundo capítulo efetuou-se o enquadramento teórico e concetual, enquanto base para a compreensão holística da temática. Para tal, aplicou-se análise documental, particularmente de leis e de referências doutrinárias do EMGFA e do Exército, quanto a Níveis das Operações Militares; Ensino, Formação e Treino e quanto a Ciclo de Treino Operacional do Exército. Do enquadramento e análise dos Níveis das Operações Militares, permitiu-se compreender e circunscrever a forma integrada e hierarquizada (com enfoque nos níveis político-militar até ao operacional e frisando o nível tático) como se planeia, acompanha, avalia e certifica as Forças Constituídas do Exército para MI. Identificou-se que a ação tática pode afetar o nível político, observando-se uma compressão dos níveis de Comando. Da definição de Ensino, Formação e Treino, destrinçou-se o que diferencia e aproxima estes conceitos, com recurso a análise de doutrina OTAN e nacional, conjunta e do Exército. Contudo, a ilação a relevar é o enquadramento do Aprontamento enquanto uma das subcomponentes do Treino, especificamente do Treino Orientado conforme previsto no SIE ainda em vigor (sustentando a delimitação concetual da temática). Abordou-se igualmente o SIE em aprovação, antevendo alterações futuras no âmbito do Treino e do previsível efeito no Aprontamento. Constatou-se, contudo, que passando doutrinariamente a incorporar o Treino Operacional (que na verdade englobará todas as vertentes do Treino), não só ficará em linha com o doutrinariamente definido pela OTAN, como continuará a materializar a essência de Aprontamento. Por sua vez, através da análise do CTO, visualizou-se a forma como se enquadra o Aprontamento no Exército.

Com o terceiro capítulo, complementou-se a metodologia detalhada na introdução, e



resumiu-se o percurso metodológico, bem como os instrumentos metodológicos empregues.

O quarto capítulo, por Nível de Operações Militares do nível político-militar ao nível operacional, foi analisado como se estrutura e articula a cadeia de valor e o processo que tem como propósito culminar no emprego tático das Forças Constituídas do Exército em MI. Esta compreensão e posterior análise crítica foram logradas com recurso tanto a análise documental (particularmente de Leis e normativos internos), como decorrente de entrevistas a intervenientes no referido Processo. Foi deste modo possível identificar que a estrutura hierarquicamente definida é funcional, colaborativa e orientada *top-down* para o alcançar de um mesmo propósito. Contudo, o desfasamento dos *timings* da decisão político-militar quanto ao preconizado no Processo de Planeamento Estratégico para as FND afeta, em última instância, o adequado planeamento e condução do Aprontamento. Nas perspetivas de evolução, colocou-se ênfase no obviar e otimizar das limitações identificadas através do *workshop* realizado ao nível estratégico-militar e da necessidade de atualização de Diretivas. Com a desejada otimização processual, atempada decisão política e orientação a médio prazo, enquanto esforço concertado, deu-se afirmativamente resposta à QD 1.

Com o quinto capítulo, analisou-se como se sistematiza o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI. De forma resumida, ao nível operacional e dada a competência exclusiva do CFT quanto ao referido Aprontamento, analisou-se como o CFT o conduz e articula. Tal foi conseguido com recurso não só a análise documental, como de análise das entrevistas a intervenientes com responsabilidades diretas (como AROPS, G3, G5) e indiretas (como COT, IGE e RepLA). A nível interno do CFT, constata-se que o processo em si está alinhado com o analisado no capítulo quarto e que enferma das mesmas implicações. Antevê-se que, com atempada decisão política e orientação a médio prazo, os Aprontamentos ocorram em tempo útil, em favor do planeamento do CFT. Por exemplo, com a integração de novas capacidades ou da acutilância ao PAIE. A nível do acompanhamento do Aprontamento e retorno de OLBP, constata-se que não existe uma ligação formal entre entidades recetoras dos RFM e *debriefings* pós-missão (com detalhe do Aprontamento), tal como apontado pelo COT e RepLA. As análises neste âmbito são parciais e não integradas, perdendo-se parte do valor de OLBP que poderia ser empregue em Aprontamentos imediatamente a seguir. De igual modo, a RepLA anota que não é dada relevância de maior ao processo de LA, compreendendo-se a supracitada falta de integração, basicamente a todos os níveis (sendo que o papel do CACLA ainda estará por aclarar). Mas a maior constatação e esforço é de normalização do conteúdo do Plano de Aprontamento,



mormente através do SAFE. Como anteriormente identificado por Romão (2002), recaía no poder discricionário do Comandante da Força Constituída como articular o Aprontamento, resultando que para uma mesma tipologia de Força, para um mesmo TO, não existia harmonização de procedimentos em termos de tarefa, condição e nível. O SAFE, articulando-se nesses parâmetros em TT, TF e TECM, conjuntamente com a integração das Informações através do CSMIE, com as fichas obrigatórias disponibilizadas na *intranet* e sendo monitorizável pelo SCAFE, aparente ser a mais valia a destacar ao nível operacional. Aguarda-se pelo efetivar de alguns aspetos administrativo-logísticos, mas o SAFE já tem a maturidade suficiente para ser aplicado no Aprontamento do 6º CN/QRF/MINUSCA a projetar para TO no 2º semestre de 2019. Relevou-se igualmente o C3SD, enquanto projeto de capacidade a implementar. Contudo, o estado incipiente de implementação não permite retirar mais do que um conjunto de perspetivas interessantes. Com o SAFE, integrado num SIE em aprovação, com perspetivas de o C3SD poder vir a ter um papel crescentemente relevante na harmonização procedimental, antevê-se que a fase Aprontamento seja otimizada com as sinergias e ferramentas identificadas, respondendo-se à QD 2.

Considerando o exposto e respondendo à QC, conclui-se que as perspetivas de evolução são:

- Otimização em curso do Processo Estratégico de Planeamento de FND, do nível estratégico-militar ao nível operacional e com comprometimento do nível político-militar quanto aos *timings* de tomada de decisão;
- Atualização doutrinária do SIE em alinhamento com a doutrina de referência da OTAN, particularmente no referente ao Treino Operacional onde o Aprontamento se insere;
- Harmonização em curso que, através do SAFE, permitirá a aplicação de critérios mínimos em termos de tarefa, condição e nível a um Plano de Aprontamento para uma mesma tipologia de Força num dado TO;
- Implementação da capacidade C3SD, ainda que em projeto, demonstra uma intenção de evoluir para uma dimensão mais alargada de harmonização e integração de processos para MI, para além de FND e END.

Como corolário da presente investigação e contributo para o conhecimento, apresentou-se uma visão integrada e atual da perspetiva de evolução decorrente de uma análise epistemológica do Planeamento de Forças para MI e do Aprontamento das Forças Constituídas do Exército para MI.



Decorrente da análise efetuada e não constando das perspetivas de evolução identificadas, recomenda-se:

- Confirmar em que medida o SAFE se integrará no SIE em aprovação;
- De que forma o SAFE poderá ser aplicado a outros Ramos e GNR que empreguem a mesma tipologia de Forças Constituídas ou que venham a integrar Forças Constituídas do Exército numa lógica conjunta para cumprimento de MI;
- Confirmar com a IGE a validade e alcance do propósito de integração com ASF em âmbito de CREVAL/SOFEVAL que o SAFE avança.

Em termos de limitações, ainda que não verdadeiras condicionantes, releva-se que o estudo ao se centrar no Exército, deixou de fora a análise aprofundada à GNR, Marinha e Força Aérea, nem procurou identificar pontos de convergência/divergência com Forças congéneres de Países Aliados.

Em consonância com parte das limitações identificadas, sugere-se como futuras linhas de investigação analisar o alargar do âmbito da investigação aos Ramos e à GNR, avaliar a aplicação do SAFE ao 6º CN/QRF/MINUSCA, analisar a integração do SAFE no SIE, avaliar o alargamento do SAFE a outros Ramos e à GNR, avaliar o desenvolvimento do C3SD e avaliar a capacidade de aplicação do SAFE a forças conjuntas e ou combinadas, preferencialmente integrável no âmbito do C3SD.



Bibliografia

- Andrade, J. C.-R., Lobo, V., Morgado, J. P., dos Santos, L. B., & da Silva, N. P. (abril de 2017). *O reconhecimento formal da área científica das ciências militares: um imperativo e uma inevitabilidade?* Obtido em 08 de novembro de 2018, de Revistamilitar.pt: <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1231>
- Batista, V. (2011). *As possibilidades, oportunidades e desafios das Operações de Paz Portuguesas: um reflexo das dinâmicas da Política Externa Portuguesa? As Tendências Internacionais e a posição de Portugal* (p. 7). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa/ Fundação Calouste Gulbenkian.
- Branco, C. M. (2009). *A Participação de Portugal em Operações de Paz. Êxitos, Problemas e Desafios*. e-cadernos do Centro de Estudos Sociais (6), pp. 86-141. Obtido em 02 de abril de 2018, de <https://journals.openedition.org/eces/308>
- Chefe de Estado-Maior do Exército. (20 de julho de 2017). *Centro de Competências (Excelência) de Capacitação de Segurança e Defesa (C3SD)*. Memorando nº 91/CEME/17, 7. Lisboa: Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército. Obtido em 11 de maio de 2019
- Comando das Forças Terrestres. (31 de maio de 2017). *Da Defesa e Segurança ao Produto Operacional*. Brifíngue de Informação, 56. Amadora: Comando das Forças Terrestres. Obtido de https://assets.exercito.pt/SiteAssets/CFT/Treino%20operacional/ORION/Defesa%20e%20Seguran%C3%A7a%20ao%20Produto%20Operacional_CFT.pdf
- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (30 de julho de 2014). *Conceito Estratégico Militar 2014*. 45. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Obtido em 26 de abril de 2019
- de Sousa, F. X. (abril de 2018). *Evoluções no Exército Português, impulsionadas pelas operações de paz*. Revista Militar (2595), pp. 273-305. Obtido em 01 de abril de 2018, de <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1313>
- Decreto Regulamentar nº 11/2015. (31 de julho de 2015). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, Série I (148), 5237-5259. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Obtido em 11 de abril de 2019, de <https://data.dre.pt/eli/decregul/11/2015/07/31/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 183/2014. (29 de dezembro de 2014). *Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República, Série I (250), 6375-6382. Lisboa: Ministério da



- Defesa Nacional. Obtido em 01 de maio de 2019, de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/183/2014/12/29/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 184/2014. (29 de dezembro de 2014). *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas*. Diário da República, Série I (250), 6382-6397. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Obtido em 27 de março de 2019, de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/184/2014/12/29/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 186/2014. (29 de dezembro de 2014). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, Série I (250), 6406 - 6413. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Obtido em 29 de março de 2019, de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/186/2014/12/29/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 90/2015. (29 de maio de 2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República (104), Série I, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/p/cons/20180302/pt/html>
- Despacho n.º 4101/2018. (23 de abril de 2018). *Diretiva para Ação Externa da Defesa Nacional*. Diário da República, Série II (79/2018), 11677-11679. Lisboa: Defesa Nacional - Gabinete do Ministro. Obtido em 29 de abril de 2019
- Despacho n.º 16/CEMGFA/2019. (11 de fevereiro de 2019). *Alteração à designação do Centro de Treino, Avaliação e Certificação (CTAC) e respetiva Estrutura Orgânica*. Despacho do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, 2. Lisboa: Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas. Obtido em 28 de março de 2019
- Despacho n.º 0602/MDN/19. (24 de abril de 2019). *Diretiva de Orientação Política para o Planeamento das Forças Nacionais no Exterior para o ano civil de 2020*. Despacho n.º 0602/MDN/19, 4. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Obtido em 01 de maio de 2019
- Direção-Geral de Política e de Defesa Nacional. (2019). *Forças e Elementos Nacionais Destacados – Cooperação no domínio da Defesa*. Relatório (2º semestre 2018). Lisboa: Direção-Geral de Política e de Defesa Nacional. Obtido em 12 de maio de 2019
- Diretiva n.º 10/CEMGFA/02 - Revisão 3. (2002). *Diretiva para a Execução de Exercícios nas Forças Armadas*. Lisboa.
- Diretiva n.º 030/CEMGFA/15. (08 de julho de 2015). *Processo de Planeamento das Forças Nacionais Destacada*. Diretiva do Chefe de Estado-Maior General das Forças



- Armadas, 23. Lisboa: Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas. Obtido em 29 de abril de 2019
- Diretiva nº 007/CEMGFA/19. (01 de fevereiro de 2019). *Empenhamento das Forças Armadas Portuguesas para 2019, no âmbito das Forças Nacionais Destacadas*. Diretiva do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas. Lisboa: Estado-Maior General das Forças Armadas. Obtido em 23 de abril de 2019
- Diretiva nº 143/CEME/2014. (22 de agosto de 2014). *Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de Forças do Exército que se possam constituir como Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército*. Diretiva do Chefe do Estado-Maior do Exército, 13. Lisboa: Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Diretiva nº 180/CEME/16. (15 de dezembro de 2016). *Capacidade de Lições Aprendidas do Exército*. Diretiva do Chefe de Estado-Maior do Exército, 30. Lisboa.
- Diretiva nº117/CEME/18. (12 de julho de 2018). *Empenhamento Militar do Exército no Plano Externo (2019-2021)*. Diretiva do Chefe de Estado-Maior do Exército, 15. Lisboa. Obtido em 29 de abril de 2019
- Divisão de Planeamento Estratégico Militar. (fevereiro de 2019). *Workshop- Forças Nacionais Destacadas*. Relato de Reunião/ Workshop, 6. Lisboa. Obtido em 01 de maio de 2019
- Eco, U. (2001). *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspetiva.
- Estado-Maior do Exército. (14 de fevereiro de 2002). *Regulamento Geral de Instrução do Exército*. Regulamento Geral, 336. Lisboa.
- Estado-Maior do Exército. (24 de setembro de 2015). *Quadro Orgânico do Comando das Forças Terrestres (CFT) Amadora*. Quadro Orgânico 09.01.01, 24. Lisboa: Estado-Maior do Exército. Obtido em 26 de abril de 2019
- Estado-Maior do Exército. (outubro de 2017). *Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa – C3SD*. Plano de Implementação da Capacidade, 26. Lisboa: Estado-Maior do Exército. Obtido em 11 de maio de 2019
- Estado-Maior do Exército. (08 de fevereiro de 2018a). *Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa (C3SD) – Atribuição de responsabilidades de implementação*. Informação nº: DPF/RPE-2018-000172, 42. Lisboa: Divisão de Planeamento de Forças. Obtido em 11 de maio de 2019



- Estado-Maior do Exército. (26 de fevereiro de 2018b). *Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa (C3SD) Amadora*. Projeto de Quadro Orgânico 01.02.05, 13. Lisboa: Estado-Maior do Exército. Obtido em 11 de maio de 2019
- Estado-Maior do Exército. (s.d). *PDE 7-0 Sistema de Instrução do Exército - Ensino, Formação e Treino*. Lisboa: Estado-Maior do Exército. Obtido em 03 de abril de 2019
- Estado-Maior General das Forças Armadas. (04 de julho de 2012). *PDMC-01 Doutrina Militar Conjunta*. Publicação Doutrinária Militar Conjunta, 29. Lisboa: Estado-Maior General das Forças Armadas. Obtido em 05 de maio de 2019
- Exército Português. (2008). *RAD 95 - Regulamento para a Inspeção no Exército*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português. (2019). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Faria, P. R. (2014). *A Estrutura de Comando de Nível Operacional Nacional e o Processo de Planeamento Operacional*. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Obtido em 05 de maio de 2019
- Gaddis, J. L. (1991, primavera). *Toward the Post-Cold War World*. *Foreign Affairs*, 70(2), pp. 102-122. Retrieved novembro 06, 2018, from Foreignaffairs.com: <https://www.foreignaffairs.com/articles/1991-03-01/toward-post-cold-war-world>
- Hirsh, M. (2001, novembro-dezembro). *America Adrift: Writing the History of the Post Cold Wars* (Review Essay on David Halberstam's War in a Time of Peace). *Foreign Affairs*, 80(6), pp. 158-164. doi:10.2307/20050335
- Inspeção Geral do Exército. (2015). *PAD- 225-01 Inspeções do Exército*. Lisboa: Inspeção Geral do Exército.
- Kohut, A. (03 de novembro de 2014). *Berlin Wall's fall marked the end of the Cold War for the American public*. Obtido em 19 de março de 2019, de Pew Research Center: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/11/03/berlin-walls-fall-marked-the-end-of-the-cold-war-for-the-american-public/>
- Lei n.º 46/2003. (22 de agosto de 2003). *Lei que regula o acompanhamento, pela Assembleia da República, do envolvimento de contingentes militares portuguesas no estrangeiro*. Diário da República, Série I-A (193), 5393-5393. Lisboa: Assembleia da República. Obtido em 04 de maio de 2019, de <https://data.dre.pt/eli/lei/46/2003/08/22/p/dre/pt/html>



- Lei Orgânica n.º 6/2014. (01 de setembro de 2014). *Primeira Alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas aprovada pela Lei Orgânica n.º 1 - A/2009, de 7 de julho*. Diário da República, Série I (167), 4597- 4611. Lisboa: Assembleia da República. Obtido em 30 de abril de 2019, de <https://data.dre.pt/eli/leiorg/6/2014/09/01/p/dre/pt/html>
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (02 de outubro de 2013). *Education and Training Directive (E&TD)*. Bi-SCD 75-2, 102. Mons, Bélgica. Obtido em 27 de abril de 2019
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (28 de fevereiro de 2017,). *AJP-01(E)- Allied Joint Doctrine. NATO Standard/ Allied Joint Publication (1)*, E. Bruxelas: NATO Standardization Office (NSO).
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (08 de novembro de 2018). AAP-06 (2018) - Allied Administrative Publication. *NATO Glossary of Terms and Definitions/ Glossaire OTAN de Termes et Définitions*, 264. Bruxelas: NATO Standardization Office (NSO). Obtido de <https://standard.di.mod.bg/pls/mstd/f?p=600:1:6875573598674005>
- Portaria n.º 319/2015. (01 de novembro de 2015). *Estrutura Nuclear da Direção-Geral de Política da Defesa Nacional*. Diário da República, Série I (192). Lisboa, 8566- 8568: Ministérios das Finanças e da Defesa Nacional. Obtido em 01 de maio de 2019, de Ministérios das Finanças e da Defesa Nacional
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). (R. Santos, Ed., J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, J. L. (primavera de 1999). *A Contribuição do Exército Português para a OTAN*. Nação e Defesa (89), pp. 101-119. Obtido em 06 de novembro de 2018
- Ramalho, J. L. (verão de 2009). *O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO*. (J. V. Borges, Ed.) Revista Nação e Defesa (123), pp. 63-80. Obtido em 13 de novembro de 2018
- Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres. (22 de janeiro de 2019a). *Sistema de Aprontamento de Forças do Exército*. Briefing de Decisão, 6. Amadora. Obtido em 06 de abril de 2019



- Repartição de Operações/Comando das Forças Terrestres. (15 de março de 2019b). *Treino Orientado para a Missão- Aprontamento de Forças*. Briefing de Informação, 8. Amadora. Obtido em 06 de abril de 2019
- Romão, A. (2002). *Treino Operacional e modelo de formação contínua do Exército*. Instituto de Altos Estudos Militares. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares. Obtido em 25 de março de 2019
- Roxo, A., & Duarte, R. (novembro de 2013). *Pesquisa de Informação: Os primeiros passos de um projeto científico*. Obtido em 24 de março de 2019, de Biblioteca da Faculdade de Ciências e Tecnologia/ Universidade Nova de Lisboa: https://www.biblioteca.fct.unl.pt/sites/www.biblioteca.fct.unl.pt/files/imagens/imagens/Site_Biblioteca/2017/Formacao/PDFs%202017/Pesquisa%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20-%20os%20primeiros%20passos%20abril%202017.pdf.
- Santos, L., & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar .
- Santos, M. (2010). *Portugal e as Operações de Paz: Uma Visão multidimensional* (1ª ed.). (A. Moreira, Ed.) Lisboa: Prefácio & Fundação Mário Soares. Obtido em 08 de novembro de 2018
- Silvério, P. A. (abril de 2018). *Propensão da GNR nas operações de gestão de crise – Forças Constituídas*. Revista Militar (2595), pp. 325-351. Obtido em 02 de abril de 2019, de <http://www.revistamilitar.pt/artigo/1315>
- Sousa, F. X. (fevereiro/março de 2011). *A Participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional*. Revista Militar (2509/2510), pp. 271-297.
- Teixeira, N. S. (primavera de 1999). *Portugal e a NATO: 1949-1999*. Nação e Defesa (89), pp. 15-41. Obtido em 19 de março de 2019



Apêndice A — Modelo de Análise

Quadro 1 – Quadro Resumo do Modelo de Análise

Tema		Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais: Perspetivas de Evolução		
Objetivo Geral		Analisar o Processo de Planeamento de Forças para MI e como se sistematiza o Aprontamento, perspetivando a evolução de ambos tendo em vista o emprego de Forças Constituídas do Exército em MI.		
Questão Central		Quais as perspetivas de evolução para o processo de Planeamento De Forças para MI e para a sistematização de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para o cumprimento de MI?		
Objetivos Específicos (OE)		Questões Derivadas		Técnicas de Investigação
OE 1	Analisar como se processa o Planeamento de Forças para emprego em MI, do nível político-estratégico ao nível operacional.	QD 1	Existe otimização em curso do Planeamento de Forças para emprego em MI, em observância ao processo instituído do nível político-estratégico ao nível operacional e sua documentação enquadrante em vigor?	Documentais: Pesquisa e Análise Documental (de conteúdo) Não documentais de inquérito: Entrevistas semiestruturadas
OE 2	Analisar como se sistematiza o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI.	QD 2	Existe normalização do modelo de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para emprego em MI?	



Apêndice B — Entrevistas

1. Desenvolvimento

Em apoio à consecução da presente investigação, foram executadas as entrevistas presenciais patentes na seguinte tabela, sequencialmente estabelecida de acordo com os níveis hierárquicos das FFAA e do Exército, quanto à temática em análise.

Tabela 1 – Relação de Entrevistados

Número de ordem	Entidade	Função/ Desempenho de função	Nome
01	DPED/DGPDN/MDN	Assessor/ desde 2014	Tenente-Coronel Técnico de Operações de Detecção e Conduta de Interceção Luís Manuel Almeida Rocha
02	DIPLAEM/EMGFA	Chefe de Divisão/ desde julho de 2018	Brigadeiro-General Paulo Emanuel Maia Pereira
03	RPPEM/DIPLAEM/EMGFA	Chefe de Repartição/ desde março de 2018	Capitão de Mar e Guerra José Ramos de Oliveira
04	J5/CCOM/ EMGFA	Adjunto de Subárea/ desde agosto de 2016	Capitão de Fragata Jorge Manuel Moreira Silva
05	J7/CCOM/EMGFA	Adjunto de Subárea/ desde outubro de 2018	Capitão de Fragata Luís Miguel da Quinta Marcão
06	IO/IGE/CEME	Coordenador de Inspeções Operacionais/ desde abril de 2019	Coronel de Transmissões José Augusto dos Santos Rodrigues
07	DCOIS/RORM/EME	Chefe de Repartição/ Desde novembro de 2018	Tenente-Coronel de Infantaria Carlos Oliveira
08	DCOIS/RORM/EME	Coordenador de Área/ desde julho de 2017	Major de Infantaria Marco Rafael Lopes
09	RepLA/DDNLA/EME	Coordenador de Área/ desde agosto de 2016	Major de Infantaria Hugo Duarte Ferreira
10	AROPS/CFT	Chefe de Área/ desde outubro de 2018	Coronel de Cavalaria Miguel Moreira Freire
11	COT/CFT	Chefe do Centro/ desde novembro de 2018	Tenente-Coronel de Infantaria Sérgio Silveiro Castanho
12	G3/CFT	Chefe de Repartição/ desde dezembro de 2018	Major de Infantaria António José F. Marques
13	G5/CFT	Chefe de Repartição/ desde novembro de 2018	Tenente-Coronel de Artilharia Vítor Ferreira Lopes

2. Procedimento

Para a realização das entrevistas presenciais semiestruturadas, foi aplicado um guião base, adaptável de acordo com a entidade e sua responsabilidade ou contribuição quanto à temática em análise, centrada na questão aberta de “Quais as perspetivas de evolução quanto ao aprontamento de Forças para o cumprimento de MI?”. Este guião encontra-se patente em



apêndice C, sendo que a sua sinopse se encontra patente nos quadros 2 a 12, a seguir apresentados.

3. Registo de respostas às entrevistas

No registo de respostas, elencou-se por entidade uma ou mais problemáticas a analisar, efetuou-se a análise e, por forma a contextualizar as respostas, exarou-se um excerto resumo da entrevista em si.

3.1. DPED/DGPDN/MDN

Quadro 2 – Sinopse da entrevista nº 01

Problemáticas	Quantitativos de Forças Constituídas em MI desde 1991 até 2018, total e de 2014 a 2018 (parcial).
Análise	Exército com maior quantitativo de participação em MI em 2014-2018.
Excerto da entrevista	
<p>Competências da DGPDN quanto a elaboração de pareceres e recomendações sobre orientações político-estratégicas, incluindo as relativas ao empenhamento nacional em MI conforme alínea f) do nº2 do art.º 13.º (Decreto-Lei n.º 183/2014, p. 6378).</p> <p>Competências da DPED quanto a elabora pareceres sobre a amplitude do emprego dos efetivos e contingentes das FFAA em Mem e monitorizar a execução das medidas superiormente determinadas conforme art.º 2.º (Portaria n.º 319/2015, p. 8566).</p> <p>Elaboração de Relatório Semestral circunstanciado quanto ao acompanhamento pela AR das FNE conforme nº1 do art.º 5.º (Lei n.º 46/2003, p. 5393).</p> <p>Metodologia de contabilização do real empenhamento dos militares dos Ramos em MI aplicação da média diária de emprego em FNE por ramo ao invés da soma total dos efetivos por ramo empregues em FNE; Exemplo de para o ano civil de 2018, as FFAA empregaram um total de 1987 militares em FNE por dia, durante 365 dias de MI. Nesse mesmo ano civil, o Exército empregou mais militares em MI, contabilizando 54% (com um total de 370 militares/dia), acrescido de 37% (253 militares/dia) e 9% (58 militares/dia) respetivamente para a Marinha e FAP.</p> <p>Maior participação do Exército em MI, pelo menos desde 2014, existindo uma estabilidade dos números totais de militares/dia por Ramos a participar em MI.</p>	
Problemáticas	Responsabilidades do MDN quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Responsabilidade dos Ramos quanto ao Aprontamento; Em curso, o Processo de Planeamento do Compromisso Internacional do Estado Português.
Excerto da entrevista	
<p>Competência dos Comandos de Componente dos Ramos em preparar, aprontar e sustentar forças e meios da COSF, conforme alínea a) do nº 4 do art.º 15.º da primeira alteração à LOBOFA (Lei Orgânica n.º 6/2014, p. 4600).</p> <p>Nível de ambição político-estratégico para a formulação, coordenação e execução da política de defesa nacional, do planeamento estratégico e das relações externas de defesa deve corresponder aos recursos e meios disponíveis, em observância ao nº 1 do art.º 13.º da LOMDN (Decreto-Lei n.º 183/2014, p. 6378).</p> <p>Participação do CEMGFA via DIPLAEM e MDN via DGPDN quanto a atribuições definidas no âmbito das Forças a disponibilizar para os compromissos internacionais, conforme previsto em quadro normativo específico.</p> <p>Participação da DGPDN enquanto convidada em <i>workshop</i> promovido pela DIPLAEM/EMGFA (2019), tendo efetuado uma caracterização dos interesses da política externa e das prioridades estratégicas, no quadro das Relações externas de defesa e do posicionamento de Portugal no quadro bilateral e multilateral.</p>	

Fonte: Adaptado de Rocha (*op.cit.*)



3.2. DIPLAEM/EMGFA

Quadro 3 – Sinopse da entrevista nº 02

Problemáticas	Responsabilidades do nível estratégico quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Responsável pela revisão da Diretiva “Planeamento do Empenhamento Militar; Nacional no Plano Externo” para o triénio que culmina com a “Proposta de FND” para o ano seguinte.
Excerto da entrevista	
<p>Competência da DIPLAEM quanto ao prestar apoio quanto a planeamento estratégico militar, da prospetiva estratégica militar para a orientação política no respeitante a FNE (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6388). Processo de Planeamento e Acompanhamento de FND tem DIPLAEM como EPR para a Primeira Fase (Diretiva nº 030/CEMGFA/15, p. 6), em coordenação com entidades ministeriais como a DGPDN, e entidades do EMGFA como o CISMIL, a DIRCSI e a DIREC e os Ramos. Apresentado em março do ano anterior o Planeamento do Empenhamento Militar Nacional no Plano Externo do triénio subsequente, visando gerar as MRO e sua avaliação preliminar, conjuntamente com o CCOM e a DIREC do EMGFA Após sancionamento do CEMGFA, são solicitados aos Ramos, ao CISMIL e demais divisões do EMGFA os seus contributos, culminando com a Proposta de FND para o ano seguinte (até ao final de junho), muito particularmente em termos de PO.</p>	
Problemáticas	Perspetivas de futuro quanto ao acompanhamento e planeamento de FND com impacto nos Aprontamentos de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Ajustamento do Processo de Geração de Forças e do Processo de Planeamento Estratégico para FND.
Excerto da entrevista	
<p>Identificadas desarmonia da Diretiva nº 030/CEMGFA/15 quanto a (i) necessidades de planeamento próprio por parte dos Ramos (e particularmente dos Aprontamentos), (ii) enfoque nas capacidades necessárias para Planeamento de Defesa ao nível político-estratégico e (iii) nem alinhado com o futuro quadro de Ação Externa de Defesa. Promoção de <i>workshop</i> pela DIPLAEM em 07 e 08 de fevereiro do corrente ano, visando promover sinergias entre intervenientes no referido Processo de Planeamento das FND. (Divisão de Planeamento Estratégico Militar, 2019). Relevância de todos os aspetos que permitam analisar tudo o que é necessário para se efetuar o Planeamento das FND de forma coerente e em tempo útil. Como alinhá-lo com o CPDM e as capacidades a edificar (futuramente tendo-se definir cada vez mais as condições e critérios para o sucesso, no âmbito dos TO e da tipologia das missões). Inclusão dos Ramos no processo de geração de FND desde o início, validando-se em todos os passos do processo os requisitos (definidos em CSJOR) e as capacidades do SFN, obedecendo a uma lógica conjunta mais do que de Ramo. Possibilidade de se obviar os Aprontamentos de períodos de 6 meses para uma fração desse tempo. Aprontamento a manter-se da competência dos Ramos; antevendo-se que com a revisão dos processos suprarreferidos, os Ramos possam garantir a entrega da Força Constituída certificada, através de um Aprontamento realizado em tempo através da Orientação estratégico-militar e priorização de MI em tempo útil.</p>	

Fonte: Adaptado de Pereira (*op.cit.*)

3.3. RPPEM/DIPLAEM/EMGFA

Quadro 4 – Sinopse da entrevista nº 03

Problemáticas	Responsabilidades do nível estratégico quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Diferentes abordagens de Aprontamento inter-Ramos; Ajustamento do Processo de Geração de Forças e do Processo de Planeamento Estratégico para FND.
Excerto da entrevista	
A RPPEM contribuiu para o <i>workshop</i> sobre FND realizado no EMGFA em 07 e 08 de fevereiro do corrente ano.	



De facto, existe uma abordagem diferenciada de Aprontamento entre as FND aprontadas pela Marinha e FAP, em relação ao Exército. As primeiras encontram-se, de forma abrangente, certificadas e como tal “prontas”, tendo como exemplo o ciclo de treino das Forças de Fuzileiros que contempla um ciclo a três anos²⁹. Quanto ao Exército, apronta as suas Forças Constituídas em função da decisão, implicando que o Processo de Geração de Forças tenha de ser efetuado tendo em consideração que o Exército precisa de um período de tempo (normalmente de seis meses) para aprontar e certificar antes de dar entrada em TO.

Em termos de planeamento e conforme na Diretiva nº 030/CEMGFA/15, (p. 6), compete então à DIPLAEM gizar o projeto de Proposta de FND conforme patente em alínea b) do nº 4º do art.º 19º da (Lei Orgânica nº 6/2014) para levar à consideração do CCEM em finais de setembro/ outubro, sendo que normalmente é aprovada em novembro pelo CSDN. Tal fato poderá invalidar o período de aprontamento que as Forças Constituídas do Exército necessitam, implicando riscos quer para o Aprontamento em si, quer para a rotação das Forças no TO.

Do ponto de vista da RPPEM, esta aprovação, mediante parecer do CSDN, sustenta a decisão, mas não é vinculativa. Pelo que, mantendo-se o TO, a tipologia da Força e o risco associado, a exequibilidade da MI é dada pela intenção do MDN na sua Diretiva de Orientação Política para o Planeamento das FNE (Despacho nº 0602/MDN/19). A exequibilidade é então assegurada pela aceitabilidade política dada pelo MDN.

Por outro lado, o CSDN tem gerado limitações ao CEMGFA no tocante aos custos e dimensionamento das FND, sendo que estas são criadas em função dos custos para controlo da execução financeira das missões. As limitações manifestam-se, por exemplo, quando é necessário aumentar o quantitativo de militares na Força Constituída (por exemplo, devido à necessidade de adequação ao TO ou de alteração do dispositivo da Força). Para tal poder ser autorizado, nem que seja para um reduzido número de militares, tem de ser aprovado em sede de CSDN. Tal fato tem, de igual modo, reflexo no Aprontamento da Força como um todo, pois poderá ter de ser feito separadamente para alguns dos seus membros ou subunidades. A execução torna-se assim estratégica, para algo que deveria quedar-se pelo nível operacional.

Desta forma, e como frisado no referido *workshop*, este ano de 2019 ir-se-á tentar avançar com uma proposta de orçamento até ao final de junho, com a aferição adequada de custos aferidos. Para que, por volta de julho, se concretize a DIROP e se apronte com a orientação e anuência política em tempo. Inclusivamente, com a parte financeira definida, o CSDN pode inclusivamente obviar as restantes FND para o ano a seguir, adiantando o processo de planeamento de FND.

Visa-se então, de forma concertada, provocar a decisão política e a orientação a médio prazo, facilitando os Aprontamentos das Forças Constituídas em tempo e alinhadas com as prioridades de capacidades levantadas em sede de LPM. Acresce que a referida proposta pretende apresentar ao MDN o planeamento para o ano seguinte e a perspetiva para os três anos a seguir, alinhadas com o Ciclo de Planeamento de Defesa.

Fonte: Adaptado de Ramos de Oliveira (*op.cit.*)

3.4. J5/CCOM/EMGFA

Quadro 5 – Sinopse da entrevista nº 04

Problemáticas	Responsabilidades do nível estratégico operacional quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Elaboração da DIROP para que Ramo inicie Aprontamento da Força Constituída para MI; Aprontamento é da Responsabilidade do Ramo.
Excerto da entrevista	
Após validação pelo CSDN da Proposta de FND anual apresentada pelo MDN, compete ao CCOM planear e conduzir ao nível estratégico e operacional, o emprego de forças em operações de Âmbito militar, externa e internamente, conforme patente na alínea a) do nº 2 do art.º 11.º (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6385). Responsabilidade de J5 elaborar a Diretiva anual de Planeamento das FND e uma DIROP para cada missão. Elaboração das DIROP feita colaborativamente a nível interno e externo, (i) mantendo-se válidas durante a duração da participação nacional na MI, (ii) constando nela a tipologia da Força Constituída e a missão a cumprir, e (iii) ciclo de Aprontamento e Rotação (de forma genérica e quando aplicável). Alteração à DIROP em havendo modificação da constituição da Força ou da situação e nova DIROP efetuada se a modificação for considerável.	

²⁹ À semelhança do preconizado para o NRF; de *stand up*, *stand by* e *stand down*, podendo ser empregue com diferentes níveis de prontidão em qualquer fase do ciclo.



Existência de <i>standing</i> DIROP para forças/meios atribuídos aos mecanismos de resposta rápida (FRI e NRF), para ativação da Força em tempo útil. Elaborados Planos de Contingência para as missões-tipo a atribuir a estas forças, dada a necessidade de resposta rápida a situações emergentes.	
Problemáticas	Prospetivas da alteração do Planeamento J5/CCOM quanto ao Processo de Planeamento e execução da MI.
Análise	Ajuste em curso dos tempos do Ciclo de Planeamento de Forças.
Excerto da entrevista	
Participação no <i>workshop</i> promovido pela DIPLAEM quanto ao planeamento de FND, contribuindo com a apresentação da análise e perspetiva das operações em curso e apresentou contributos quanto ao processo de planeamento e execução das FND Intenção de se antecipar o Ciclo de Planeamento de FND para estas estejam já delineadas para o ano seguinte assim como uma projeção para os dois anos que se seguem, aquando das conferências globais de geração de forças da OTAN e da UE em maio/junho. Desejável a aprovação do Planeamento de FND do ano seguinte pelo CSDN até ao final do 1º semestre, por forma a permitir a preparação atempada das forças/meios a empenhar. Atualmente, a aprovação das FND em sede de CSDN costuma ocorrer apenas em dezembro, devido ao facto de a aprovação do Orçamento para o ano seguinte ocorrer, por norma, apenas no final do ano	

Fonte: Adaptado de Silva (*op.cit.*)

3.5. J7/CCOM/EMGFA

Quadro 6 – Sinopse da entrevista nº 05

Problemáticas	Responsabilidades do nível estratégico operacional quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Aprontamento é da Responsabilidade do Ramo; Ajuste em curso dos tempos do Ciclo de Planeamento de Forças.
Excerto da entrevista	
Elaboração pelo J7 do EXPROGEN em coordenação com os Ramos e entidades do EMGFA (Diretiva nº 10/CEMGFA/02- Revisão 3, 2002). Este programa deve estar terminado em outubro, com os seus três anexos de exercícios (i) combinados, (ii) conjuntos e de (iii) prospetiva para o triénio. Nesse âmbito, alguns dos exercícios de Aprontamento de FeP como o NRF, encontram-se presentes. Com o ajuste do Ciclo de Planeamento de Forças a cometer para MI, poder-se-á ter um enquadramento mais atempado e condicente com o já efetuado em sede de EXPROGEN quanto ao triénio.	

Fonte: Adaptado de Marcão (*op.cit.*)

3.6. IO/IGE/CEME

Quadro 7 – Sinopse da entrevista nº 06

Problemáticas	Processo de Avaliação de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Aplicação de programas OTAN às Inspeções Operacionais; Coordenação e cooperação com entidades externas à IGE; Definição atempada das Forças a avaliar; Objetivo final da IGE é fazer chegar ao CEME o estado da Força e ACO <i>Force Standards</i> para definir se a mesma está pronta.
Excerto da entrevista	
À IGE compete “Avaliar e propor ao CEME a certificação de todas as forças da componente operacional do sistema de forças, nomeadamente das unidades e órgãos a destacar do Exército” conforme patente em alínea a) do nº 3 do art.º 52.º da Orgânica do Exército (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5252) em conjugação com o previsto na Diretiva nº 143/CEME/2014 (p. 7) de avaliar o “[...] estado de prontidão das Forças...com vista à sua certificação [...]”.	
Esta avaliação, designada de IO (vulgo CREVAL), é efetuada mediante a aplicação dos processos da OTAN, nomeadamente em termos de constituição e articulação de equipas, de documentação enviada pela Força à CREVAL e de Inspeção Operacional no LIVEX. Estes processos estão definidos no ASF respetivamente no	



volume VII (2017)³⁰, para as Forças Constituídas em geral (sendo adaptável à natureza e escalão da Força). Especificamente para Forças de Operações Especiais aplica-se o programa ACO *Special Operation Forces Evaluation* (SOFEVAL)³¹, baseadas no volume XI (2011).

Para além dos normativos suprarreferidos, a IGE norteia a sua atuação através da Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021 (Exército Português, 2019), do Regulamento Administrativo Doutrinário (RAD) 95-Regulamento para a Inspeção no Exército (Exército Português, 2008) e da Publicação Administrativa Doutrinária (PAD) 225-01- Inspeções do Exército (Inspeção Geral do Exército, 2015). Mas mais relevante é o PAIE, derivado do PITOP produzido pelo CFT e aprovado pelo CEME.

Após a definição de quando, a quem e onde se irá realizar uma Inspeção Operacional (CREVAL ou SOFEVAL), a IGE procede ao levantamento de equipa de avaliadores e solicita a sua nomeação, prepara uma Diretiva de Inspeção Operacional para as entidades envolvidas, efetua reuniões preparatórias (com coordenadores, inspetores e tendo como ferramenta base a aplicação de trabalho). Segue-se o LIVEX calendarizado, onde se procede à avaliação em duas fases, respetivamente documental e operacional. Posteriormente, após o *hot wash-up*, finaliza-se o Relatório de CREVAL/SOFEVAL e envia-se para contraditório ao Comandante da Força Constituída avaliada. Após cinco dias, mediante parecer exarado em Relatório de Inspeção Operacional, a IGE propõe a eventual certificação da Força Constituída para MI, sendo que compete ao CFT certificá-la e informar o GabCEME em observância ao definido em Diretiva nº 143/CEME/2014 (p. 7).

Contudo, na eventualidade de a Força não ser certificada, atendendo à natureza da mesma, poderá ser proposta pela IGE uma visita de apoio técnico, durante um período razoável para resolução dos problemas identificados. Nesta visita, pretende-se analisar as falhas em específico (e nunca repetir todo o processo de Inspeção Operacional), sendo que em caso de não resolução, se poderá propor novo CREVAL/SOFEVAL.

Problemáticas	Planeamento e execução colaborativa e em paralelo com outras entidades, bem como alterações a observar, tendo em conta a Inspeção Operacional de Forças Constituídas para MI.
Análise	Estreita coordenação com CFT, para calendarização e nomeação de inspetores; Adequar processos e referências doutrinárias às necessidades atuais, como de inclusão de LA e de maior partilha de informação; Incluir <i>mentoring</i> enquanto melhoria no processo de Aprontamento e conseqüentemente da qualidade dos resultados da inspeção Operacional.

Excerto da entrevista

Conforme suprafrizado, o próprio PAIE decorre do PITOP do CFT. Para além disso, e como claramente definido nas instruções de coordenação da Diretiva nº143/CEME/2014, “[...] todos os contatos direto, para efeitos de planeamento, coordenação e execução das atividades. “estão autorizados (p. 7).

Um desses exemplos de coordenação refere-se ao CFT ser EPR para designar o Responsável da Preparação e Planos, em termos de Inspeção Operacional, nomeadamente oriundo do seu Estado-Maior. De igual forma, com a colaboração do CFT, são nomeados os avaliadores das Operações (normalmente da GU congénere; incluindo da Proteção da Força de Proteção), da Logística (oriundo do CmdLog), da Manutenção (DMT), do Apoio Sanitário (DS), de Comunicações e Sistemas de Informação (Direção de Comunicações e Sistemas de Informação; DCSI) e de Pessoal (CmdPess). De relevar também que, com a estreita participação do CFT, se aplica agora e desejavelmente no futuro, que a nomeação da poule de avaliadores deve ser de pelo menos três militares, com experiência em Inspeções Operacionais. Quanto ao nível das LA, o desejável será incluir alguém, o que não é observado hoje em dia, porventura por não existir referência doutrinária que o requeira. Já no âmbito do Aprontamento em si e com reflexo na qualidade dos resultados da Inspeção Operacional, uma medida que tem vindo a ser tomada *ad hoc*, é a de incluir Comandantes e *staff* até dois escalões abaixo³². Esta mentoria (*mentoring*), resulta de um relatório da IGE a partir do observado no Aprontamento de uma FND da *Operation Inherent Resolve* (OIR) para o TO do Iraque, tendo resultado não só numa melhoria da condução do Aprontamento em si, como de adequação ao TO e dos resultados operacionais do LIVEX onde é efetuado a CREVAL.

³⁰ Que, na sua génese, representa a ferramenta operacional do *Supreme Allied Commander Europe* (SACEUR) para avaliar a capacidade e prontidão para o combate e que disponibiliza uma base geral de critérios para a Prontidão (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2013, p. 46). Os ACO, de forma generalizada, encontram-se em processo de revisão pela OTAN.

³¹ Sendo que todas as Forças de Operações Especiais declaradas à Aliança têm de realizar SOFEVAL (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2013, p. 47).

³² A exemplo, de UEC até UES.



Em suma, alguns processos têm de ser agilizados no futuro, visando uma partilha atempada e adequada de informação, bem como de responsabilização por parte de Comandos e comandados, havendo necessidade de um maior controlo do tratamento de informação.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (*op.cit.*)

3.7. DCOIS/RORM/EME

Quadro 8 – Sinopse da entrevista nº 07 e 08

Problemáticas	Responsabilidades da DCOIS no âmbito do Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Acompanhamento do Aprontamento garantido pelo CFT, visando adaptação a novas necessidades; Encadeamento normativo até ao Aprontamento; Adequação de normativos ao atual Ciclo de Forças.
Excerto da entrevista	
<p>Competência da DCOIS para coordenar a prossecução da estratégia operacional, decorrente dos compromissos nacionais e internacionais assumidos, resultando em propostas do Estados de Prontidão e Ciclo de Emprego de Forças a médio/longo prazo, conforme alínea f) e alínea h) conjugadas com alínea i) do art.º 18º (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5242).</p> <p>Competência do CFT enquanto EPR para o treino operacional e o Aprontamento (Decreto Regulamentar nº 11/2015, p. 5249) e DCOIS efetua um acompanhamento do Aprontamento, visando sustentar a mudança no emprego de Forças que o Exército pretenda efetuar em coordenação com o CFT</p> <p>Base de trabalho para DCOIS: (Decreto Regulamentar nº 11/2015) ao nível político-militar; (Diretiva nº 030/CEMGFA/15, p. 15) autoriza a participação numa dada MI, gerando através da DIPLAEM/EMGFA ao nível estratégico-militar a Diretiva de Planeamento do Empenhamento Militar Nacional no Plano Externo relativa ao triénio subsequente; subsequente Proposta de FND para o ano seguinte; ao nível operacional (Diretiva nº 117/CEME/18) e Ordens preparatórias de Aprontamento de Forças Constituídas, antecedidas pelas DIROP elaboradas pelo CCOM/EMGFA (com os contributos dos Ramos tendo em vista cada MI em cada TO específico); Diretivas do CEME e do CFT para execução da respetiva MI; na Diretiva de Aprontamento e consequente Plano de Aprontamento gizado pelo CFT, a integrar em termos de CREVAL com o PAIE da IGE.</p> <p>Em revisão a (Diretiva nº 143/CEME/2014) tendo em vista o mapear de todo o processo de FND e FeP, nomeadamente o Aprontamento.</p>	
Problemáticas	Limitações e prospetivas de alteração do Planeamento da DCOIS quanto ao Ciclo de Emprego de Forças.
Análise	Constante alteração dos paradigmas de planeamento; Níveis de prontidão não compatíveis com a atual forma de Aprontamento de Forças Constituídas para MI; Necessidade de ajustar os compromissos internacionais/ nacionais ao Ciclo de Planeamento de Forças; Prospetiva de alteração de paradigmas limitantes ao planeamento do Ciclo de Emprego de Forças.
Excerto da entrevista	
<p>Dificuldades resultantes da frequente, mas necessária adaptação dos processos de empenhamento de Forças Constituídas ao nível das diferentes OI. Tal deve-se à inexistência de clara e atempada definição dos empenhamentos a nível político-estratégico, dificultando a visualização e preparação das Forças Constituídas para o curto e médio prazo (até três anos) – facto que está atualmente a ser dirimido através da revisão do processo de planeamento em desenvolvimento ao nível do EMGFA.</p> <p>Outras limitações à capacidade da DCOIS no âmbito do planeamento do Ciclo de Emprego de Forças e dos consequentes Aprontamentos de Forças Constituídas para MI, resultantes das restrições orçamentais e a escassez dos recursos humanos.</p> <p>Integração num Grupo de Trabalho (GT) resultante do workshop da DIPLAEM, visando adequar o Planeamento Estratégico, alterando alguns dos paradigmas limitantes à capacidade de planeamento em tempo útil.</p> <p>Contribuição para o revisão do Empenhamento das FND para 2019 (Diretiva nº 007/CEMGFA/19) e do Processo de Planeamento das FND (Diretiva nº 030/CEMGFA/15), visando mapear e submeter à consideração superior o Ciclo de Emprego de Forças de forma a garantir a inclusão da Orientação Política neste a fim de</p>	



atempadamente iniciar o respetivo ciclo para além de 2020 por forma a aprovar o PITOP para 2020/21 e permitir a introdução de correções em tempo, como a das LA.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Rafael Lopes (*op.cit.*)

3.8. RepLA/DDNLA/EME

Quadro 9 – Sinopse da entrevista nº 09

Problemáticas	Responsabilidades da RepLA quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Todas as atividades do Exército devem ser analisadas, não havendo responsabilidade específica e formal quanto ao aprontamento; Adaptação dos normativos vigentes à necessidade de acompanhamento para recolha e análise de OLBP; Prevista formação mínima para Forças em aprontamento para MI, não sendo inteiramente observada.
Excerto da entrevista	
<p>Na Diretiva nº 143/CEME/2014, existe a responsabilização expressa do extinto CID³³ (p. 6), para registo das LA decorrentes do empenhamento de Forças em MI. Essa missão foi restabelecida e dentro das circunstâncias, visou-se acompanhar as grandes atividades do Exército, de exercícios a Forças Constituídas em MI. Para estas últimas, o acompanhamento realiza-se (i) <i>in loco</i> ou através da (ii) aplicação da <i>umbrella week</i>, ou seja, de entrevistas dos principais intervenientes pós-execução de MI. Este esforço de acompanhamento iniciou-se a partir de 2017, visando incrementar a recolha e análise de OLBP.</p> <p>Em conformidade com as DIROP do CEMGFA referentes a MI, enquadrando a sua preparação e execução, é atribuída ao Exército a missão de “[...] planeia, programa, orçamenta, executa e controla as atividades de aprontamento [...]”, conforme vertido na Diretiva nº 143/CEME/2014 (p. 2).</p> <p>Consequentemente, na Diretiva nº 180/CEME/16, (p. 4) encontra-se prevista a missão da capacidade de LA do Exército, vertida nomeadamente no Aprontamento em palestras ou ações de formação de um dia e meio denominadas Cursos de nível I (sendo presentemente de duas horas).</p> <p>Ainda que esta missão seja clara, as diretivas do CFT definem (mas não obrigam), que para as Forças a aprontar para MI, que plano de formação deve contemplar a presença das LA ou, ainda que as ditas diretivas o definam, alguns comandantes de Força não o priorizam, sendo por vezes esquecido. Ainda que as Forças constituídas a projetar para MI tenham de ter um Oficial Primariamente Responsável (OPR) pelas LA e de dar conhecimento do processo e âmbito das LA aos comandantes subordinados.</p> <p>Por sua vez, para a RepLA, no mínimo dever-se-ia efetivar uma palestra para END e FND, visando cumprir o previsto na Diretiva nº 143/CEME/2014, no respeitante às responsabilidades então atribuídas ao CID para assegurar “[...] o processamento e consolidação das lições aprendidas.” (p. 6). Quanto a este assunto, por exemplo os END cujo aprontamento é realizado à responsabilidade do Regimento de Transportes (por delegação do CFT), nem sempre contempla a sessão de sensibilização para as LA. De igual modo, para a FRI desconhece-se se existe de todo esta preocupação, enquanto que para EUBG e NRF, em muito depende da ação de comando dos Comandantes da Força.</p>	
Problemáticas	Responsabilidades do EMGFA, na vertente de LA, quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Intenção expressa em se criar uma capacidade conjunta de LA.
Excerto da entrevista	
<p>Atualmente o CTAC/CCOM tem a incumbência de “[...] validar as lições identificadas e estabelecer lições aprendidas., conforme patente em na LOEMGFA (Decreto-Lei nº 184/2014, p. 6386)³⁴.</p> <p>Contudo, das FFAA, para além da sua experiência mais sólida no âmbito das LA, somente o Exército possui uma base de dados acessível em rede³⁵ (Rede de Dados do Exército, vulgo <i>intranet</i>) onde se disponibilizam as observações e a RepLA é a destinatária dos Relatórios de Missão das Forças do Exército (ainda que o Comando de Missão seja do EMGFA).</p> <p>Desta forma, no âmbito alargado de adaptação permanente do EMGFA aos desafios contemporâneos, o CTAC passou-se a a designar por Centro de Avaliação, Certificação e de LA (CACLA) desde 01 de fevereiro de</p>	

³³ Extinto com a entrada em vigor da LOE aprovada com o Decreto-Lei nº 186/2014 (p. 6411).

³⁴ Patente nos termos da alínea a) do nº 1 do art.º 16.º do Decreto-Lei 184/2014 de 29 de dezembro- Lei Orgânica do EMGFA (p. 6386).

³⁵ Estando a Marinha a desenvolver esta capacidade, conforme afirmado por Ferreira (*op.cit.*).



2019, por forma a “[...] concentrar valências, focalizar as áreas de esforço no essencial e reduzir efetivos [...]” (Despacho nº 16/CEMGFA/2019, p. 2).	
Problemáticas	Deficiências relevadas pelas Forças Constituídas para MI quanto à LA.
Análise	Dificuldade em se compreender o papel das LA.
Excerto da entrevista	
Por vezes, LA ainda são entendidas como oportunidade para apresentar deficiências aos Aprontamentos e não numa lógica de OLBP. Portal de LA na intranet é geralmente desconsiderada ou entendida como “portal da queixa”.	
Problemáticas	Produtos da RepLA resultantes do acompanhamento das Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Análise, sob a forma de OLBP e recomendações associadas, é fornecida ao Comando do Exército sob a forma de Relatório de Análise; Recomendações aprovadas resultantes da aprovação e divulgação de alguns aspetos do referido Relatório são posteriormente consultáveis através da Base de Dados do Exército; Limitações à difusão de OLBP derivadas da classificação de segurança da Base de Dados.
Excerto da entrevista	
A RepLA efetua dois produtos resultantes do acompanhamento genérico, incluindo da fase de Aprontamento. Um destes é o Relatório de Análise de LA, cujas observações estão vertidas na Base de Dados de LA do Exército. Este Relatório é anteriormente entregue à estrutura de Comando do Exército ³⁶ , decorrente da atividade específica, visando sensibilizar para problemáticas e boas práticas associadas. Outro são os Retornos e Experiências, disponibilizados para todos os militares do Exército na Portal da RepLA, acessível através da Rede de Dados do Exército (vulgo intranet). Releva-se, ainda assim, que a RepLA apenas disponibiliza estes produtos para conhecimento das entidades respeitantes, não compelindo à sua observância. A RepLA efetua análise, identificando problemas e propondo soluções, mas nunca avaliando ³⁷ . Realça-se que, sendo a Base de Dados do Exército restrita quanto à difusão de documentação Reservada, todas as lições de classificação de segurança superior (como confidencial) incluindo os próprios Relatórios de Missão, nunca poderão constar <i>per si</i> da suprarreferida Base de Dados. Constitui-se como uma limitação relevante à difusão de OLBP.	
Problemáticas	Especialização da RepLA no acompanhamento de Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Necessidade de apoio de especialistas externos em apoio aos analistas da RepLA, para acompanhamento da fase de Aprontamento.
Excerto da entrevista	
Não existem elementos da RepLA direcionados para áreas específicas dos Aprontamentos. Para tal recorre-se a especialistas externos em apoio aos analistas da RepLA. De referir que, no âmbito estrito do Aprontamento, para aplicação das ferramentas disponibilizadas pela RepLA seria desejável alguém que assessorasse a Força na sua aplicação.	
Problemáticas	Planificação do acompanhamento do Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Aplicação do PRD, sem priorização prévia de atividades/ eventos por parte do Comando do Exército; Aproveitamento da RepLA de atividades de ida ao TO para recolha de dados; Inexistência de acompanhamento e análise da RepLA durante o Aprontamento.
Excerto da entrevista	
O PRD é aplicável a qualquer atividade, inclusive Aprontamento. Centra-se sobre os objetivos de análise (a exemplo, grandes marcos das fases do Aprontamento). Contudo, não há identificação prévia de prioridades ou de atividades específicas por parte do Exército. Para tal, na maioria das vezes e notoriamente de forma continuada desde 2017, a RepLA propõe ao Comando do	

³⁶ Nomeadamente CEME; Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (VCEME) e OCAD do Exército e eventualmente até às GU aprontadoras.

³⁷ Sendo esta competência de avaliação adstrita à IGE, em observância ao exposto no nº 1 do art.º 52.º do Decreto Regulamentar nº 11/2015 de 31 de julho (p. 5252).



<p>Exército a recolha de dados, aproveitando a ida ao TO aquando de rotações de Forças em MI ou do envio do Destacamento Avançado³⁸. Até à data, não houve acompanhamento de fases de Aprontamento de END/ FND, sendo que somente na sua fase final é que realizam (por vezes) as ações de sensibilização ou a participação em <i>debriefings</i> pós-MI, previstas em “Capacidade de LA do Exército” (Diretiva nº 180/CEME/16, p. 8). O referido Plano é efetuado pela análise às atividades, nomeadamente através de análise documental e entrevistas. Da confrontação, atualizam-se as observações, por forma a reduzir as opiniões das observações.</p>	
Problemáticas	Pouco aproveitamento da RepLA na fase de Aprontamento de Forças Constituídas para MI.
Análise	Diretivas de Aprontamento devem especificar inclusão da RepLA conforme previsto em “Capacidade de LA do Exército”; Dependência elevada de vontades de planeadores e executores. Para a difusão de OLBP.
Excerto da entrevista	
<p>As Diretivas do CEME efetuadas pelo CFT quanto ao Aprontamento e sendo este a EPR³⁹, deveriam especificar concretamente o previsto em Diretiva nº 180/CEME/16, mormente quanto à participação em <i>debriefings</i> pós-MI (p. 8), tendo em vista a obtenção de retorno. De igual modo, o conhecimento disponível na Base de Dados do Exército, depende em exclusivo da ação de comando dos militares envolvidos no planeamento e execução do Aprontamento, particularmente no âmbito de planeamento em si e da logística (sendo menos aplicável ao nível técnico-tático, ainda que se desejasse obter mais dados).</p>	
Problemáticas	Perspetivas de futuro da RepLA quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Potenciar utilização das LA no apoio à decisão atempada.
Excerto da entrevista	
<p>Utilização mais assertiva da capacidade de LA; Enfoque na qualidade das observações, potenciáveis mediante recurso a especialistas e análise intermédia, com orientação de esforços durante todas o CTO (nomeadamente no Aprontamento); Fomentar a partilha de OLBP em tempo oportuno, sendo que o valor dessa informação vai decrescendo ao longo do tempo. De lembrar que a partir do Aprontamento da Força n, essa mesma informação normalmente só estará disponível para o Aprontamento da Força n+2 (mediante o Relatório de Missão, pós-MI), sendo desejável que esteja disponível em tempo para a Força n+1 (acompanhando a fase de Aprontamento).</p>	

Fonte: Adaptado de Ferreira (*op.cit.*)

3.9. AROPS/CFT

Quadro 10 – Sinopse da entrevista nº 10

Problemáticas	Inexistência de padronização no Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Necessidade de aplicação de uniformização/ padrões.
Excerto da entrevista	
<p>Constatação de que Plano de Aprontamento (derivado da Diretiva de Aprontamento efetuada pelo CFT) era bastante genérico. Assim, para uma mesma tipologia de missão (com a mesma estrutura orgânica de pessoal e de material), para o mesmo TO e sem alterações significativas à situação da Força no referido TO (nomeadamente em termos de ameaça), havia diferenças significativas no Plano de Aprontamento para cada Força Constituída Não existência de normalização definida pelo CFT em termos integrados de tarefa, condição e nível, recaindo sobre cada Comandante da Força o fator discricionário e como tal, não existirem dois Aprontamentos comparáveis. Dificuldade para CFT confirmar se o que superiormente definido para o Aprontamento, era efetivamente concretizável pela Força Constituída; ou seja, se era útil e em qualidade. Ónus, para o Comandante da Força, de ter de propor superiormente um modelo para o Aprontamento, representando uma sobrecarga e de ter de partir do ponto zero em relação ao Aprontamento da Força Constituída que o precedera.</p>	

³⁸ Equipa de militares de constituição fluída que durante a fase de Aprontamento, se deslocam ao TO para analisar questões de índole operacional e logística.

³⁹ Conforme constante em ponto 3.º da alínea h) da Diretiva nº 143/CEME/14 (p. 7).



Problemáticas	Perspetivas de futuro quanto Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Estruturação e aplicação de um Sistema normalizador.
Excerto da entrevista	
<p>Presentemente no CFT está em fase final de aprovação o SAFE a apresentar ao CEME (Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres, 2019a), tendo em vista a normalização do Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI, tendo como denominador comum uma mesma tipologia de missão dentro de um TO específico⁴⁰.</p> <p>O SAFE pretende-se articulado em (i) catálogo de tiro com TT, (ii) Lista de TECM e (iii) Catálogo de TF, para além de conter (iv) atualizações de Informações por parte do CSMIE relativamente ao TO específico. (Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres, 2019a, p. 5; 2019b, p. 2).</p> <p>Neste momento, as TT e TECM estão definidas do nível tático de UES até UEC, sendo que TF se encontra em curso e somente articulado ao nível individual (Repartição de Operações/Comando das Forças Terrestres, 2019b, pp. 3,5,7). A breve trecho, pretendem-se as referidas tarefas definidas até UEB.</p> <p>A nível temporal, ainda não está delimitada a execução do Aprontamento em si, considerando os objetivos e padrões a ter permanentemente em consideração. Por parte do CSMIE, as informações encontram-se a ser adequada ao SAFE.</p>	
Problemáticas	Aplicação do SAFE.
Análise	Vantagens identificadas como decorrentes da normalização proposta com o SAFE.
Excerto da entrevista	
<p>Com o SAFE, pretende-se não só normalizar o Aprontamento em si como retirar ao Comandante da Força o ónus de ter de gizar um Aprontamento com padrões definidos <i>per si</i>.</p> <p>De igual modo, em termos de CREVAL, o Aprontamento poderá estar desajustado ao doutrinário ASF VII, empregue pela IGE para propor a certificação da Força Constituída. O SAFE pretende-se assim como documentação orientadora, tanto para Comandante da Força Constituída em Aprontamento, como para os próprios inspetores da IGE. Por exemplo, em termo de TT e TF, a própria IGE poderá comprovar o desempenho da Força Constituída em Aprontamento.</p> <p>Acresce que, ao dotar o referido Comandante de mecanismos para cumprir o Plano de Aprontamento superiormente definido, ao mesmo tempo confere-se-lhe flexibilidade; ou seja, centralizando-se o planeamento, descentraliza-se a execução enquanto se aplicam padrões comuns de Aprontamento.</p> <p>Por forma a validar a articulação do SAFE, a próxima FND a cometer para a QRF/MINUSCA, irá aplicá-lo no seu Aprontamento.</p>	
Problemáticas	Planeamento e Controlo do SAFE.
Análise	Aplicação de ferramentas já definidas/ desenvolvidas.
Excerto da entrevista	
<p>Simplificando, para uma Força Constituída a empregar numa determinada tipologia de missão dentro de determinado TO, será desenvolvida uma Diretiva iniciadora do primeiro Aprontamento (com detalhe do SAFE), sendo que os Aprontamentos subsequentes receberão somente uma Ordem de Apontamento.</p> <p>O SAFE, por sua vez, está disponibilizado em Portal Colaborativo. Dessa forma, as fichas-tarefa obrigatórias (de TF, TT e TECM), estarão permanentemente disponíveis, contribuindo para a transparência do processo, disponibilização de suporte doutrinário e de orientações precisas, mas adaptáveis às necessidades/ capacidades da Força Constituída em Aprontamento.</p> <p>O ponto de situação monitorizável através do SSAFE/DF/CmdPess, já desenvolvido e consultável na Rede de Dados do Exército.</p>	

Fonte: Adaptado de Freire (*op.cit.*)

⁴⁰ A exemplo, dentro do TO do Afeganistão, no âmbito da missão RS da Aliança, Portugal para além de END, em 2019 apronta FND como (i) uma UEC de QRF, (ii) um Destacamento de Apoio Nacional (vulgo NSE), (iii) uma equipa para a BSAT e (iv) uma SOAT (Diretiva nº 007/CEMGFA/19, p. 4).



3.10. COT/CFT

Quadro 11 – Sinopse da entrevista nº 11

Problemáticas	Sincronização das responsabilidades de acompanhamento e coordenação administrativo-logístico por parte do COT/CFT durante Aprontamento, Projeção e Retração da Força Constituída do Exército para MI.
Análise	Dificuldade de normalização de procedimentos administrativo-logísticos; Dependência de entidades externas resulta em que processos administrativo-logísticos dificulta a sincronização com as fases do Aprontamento.
Excerto da entrevista	
<p>O CFT, constitui-se como a EPR quanto “[...] à coordenação das atividades no âmbito do aprontamento, da projeção, da sustentação e da retração da FND.” e “Acompanha a situação administrativa-logística das FND”, em observância ao superiormente definido Diretiva nº 143/CEME/14 (p. 7).</p> <p>Desta forma, o COT assume internamente parte das responsabilidades do CFT, quer para as FND, mas também para os END.</p> <p>De forma genérica, tem a responsabilidade de coordenar o Aprontamento de END e FND com as entidades necessárias, bem como agilizar todas as tarefas de sustentação após o TOA dos END/FND para o EMGFA. É também responsabilidade do COT/CFT garantir a projeção e retração de END/FND, quer por exemplo através de garantir a compra de bilhetes via DMT/CmdLog para os END ou gizar os quadros de fracionamento de forças em estreita ligação com EMGFA, FAP e as forças a projetar/ retirar.</p> <p>Para além das referidas Diretivas de Aprontamento, o COT/CFT antevê as necessidades de END/FND a realizarem-se num futuro próximo (num espaço temporal de até três anos) através das DIROP/CEMGFA. Estas DIROP são produzidas anualmente para os END por TO (ainda que seja necessária confirmação no Quadro de Geração de Forças anual) e especificamente para cada FND.</p> <p>Para o Aprontamento de END o desafio é vasto, quer pela diversidade dos cargos, correspondente treino orientado e <i>training events</i> obrigatórios e específicos da organização enquadrante, bem como dificuldade de normalização para as diversas funções a desempenhar num TO. Contudo, a maioria das dificuldades são do âmbito administrativo-logístico (resultante do conflito, por exemplo, de durante as sessões de socorrismo se efetuarem outras atividades, como tirar o passaporte especial).</p> <p>Também para as FND, são identificadas algumas das problemáticas dos Aprontamentos dos END. A exemplo, derivado da diferença entre a nomeação e a previsão de projeção para TO, reduz-se significativamente o tempo disponível para se efetivarem processos como o de credenciação de segurança. Acresce que, derivado da dependência de entidades externas, muitas das questões administrativo-logísticas são efetivadas ao mesmo tempo que as fases “operacionais” do Aprontamento, sendo que desejavelmente deveriam ser desfasadas.</p>	
Problemáticas	Incorporação de contributos de RFM em novos Aprontamentos de Forças Constituídas do Exército.
Análise	Existe pouca sinergia e sincronização entre as entidades competentes.
Excerto da entrevista	
<p>Os RFM (quer de END, centralizados no <i>senior</i>⁴¹, quer de FND, centralizados no seu Comandante) são entregues em primeira instância ao COT/CFT, em observância ao exarado nas Diretivas de Aprontamento de END e FND específicas para cada TO e tipologia de Força e ao relevando-se o definido em anexo A à Diretiva nº 143/CEME/14 (2014, pp. A-4).</p> <p>Particularmente o Comandante da FND, de acordo com a anterior diretiva referida, tem como incumbência elaborar e enviar o seu RFM para o EMGFA, EME, CFT e CmdLog (Diretiva nº 143/CEME/2014, pp. A-4). Na prática, este Relatório (igualmente para o <i>senior</i>/END) é enviado para o COT/CFT que, restabelecendo a responsabilidade suprarreferida, o envia para o EME (destacando-se para a RepLA/EME), CmdLog, bem como para o EMGFA (destacando-se o CCOM), sendo que não existe retorno oficial das análises feitas por estas entidades.</p> <p>Por sua vez, internamente, o COT/CFT, enquanto procedimento rotineiro adquirido⁴², analisa os suprarreferidos Relatórios de Fim de Missão e deles são relevados pontos positivos e pontos a melhorar (particularmente quanto ao Aprontamento), sendo efetuado um Relatório com parecer do Chefe do COT para despacho do CEM/CFT com conhecimento às AROPS e ARREC e Repartições do CFT com responsabilidade direta, tais como as G3), G4, G5</p>	

Fonte: Adaptado de Castanho (*op.cit.*)

⁴¹ Oficial mais antigo de entre os END na respetiva rotação no TO.

⁴² Sem estar formalizado em Diretiva ou Norma de Execução Permanente (NEP) conforme apontado por Castanho (*op.cit.*).



3.11. G3/CFT

Quadro 12 – Sinopse da entrevista nº 12

Problemáticas	Articulação das Diretivas para Aprontamento de Forças.
Análise	Trabalho cooperativo e colaborativo do CFT com EMGFA, EME, OCAD e GU aprontadoras; Possibilidade de EMGFA concentrar Planos de Apontamento em uma DIROP única para cada TO; Necessidade de DIROP única apresentar/ atualizar estudo prévio da situação da ameaça por TO.
Excerto da entrevista	
<p>O G3/CFT tem como responsabilidades garantir o Treino Operacional e Orientado das FND, FeP e as Forças em Apoio ao Desenvolvimento e Bem-Estar⁴³.</p> <p>Desta forma, as DIROP/CEMGFA que incluam Forças Constituídas do Exército a cometer para MI são efetuadas de forma cooperativa e colaborativa entre o G3/CFT, EME e EMGFA, dando corpo ao previsto na Diretiva nº 143/CEME/14 (p. 4).</p> <p>Por sua vez, o patamar seguinte de normativos é elaborado pelo CFT, em observância ao definido quanto às Diretivas do CEME “[...] para o Aprontamento, Projeção e Retração das Forças.” (Diretiva nº 143/CEME/2014, p. 6). Este processo tem o G3 como EPR, em estreita ligação com o G4, G5 bem como com OCAD e GU aprontadora.</p> <p>Após envio ao CEME para aprovação, o G3/CFT, de forma semelhante, produz a Diretiva do CFT que contempla o Plano de Aprontamento a ser implementado.</p> <p>Por sua vez, este Plano de Aprontamento é efetuado para um determinado TO e para determinada missão. Ou seja, tomando o exemplo da MI no Afeganistão onde Portugal presentemente toma parte na RS, estão a desempenhar funções no TO uma QRF, um NSE, uma BSAT e prepara-se a participação de uma SOAT; pelo que são necessárias Diretivas diferenciadas para as diferentes tipologias de missão.</p> <p>Contudo e na sequência do exemplo acima apresentado, as Diretivas da BSAT e da futura SOAT ainda não foram formalizadas. Tal fato deve-se à priorização de outras responsabilidades e da inadequação da quantidade de militares a prestar serviço no G3/CFT⁴⁴, imposta por QOP e derivada da crescente participação com FND e FeP em MI, bem como da diversidade de tarefas orgânicas à Repartição. Na prática, reflete-se na atual situação em que, como que em modo degradado, as Diretivas de Aprontamento saem aprovadas com a Força Constituída já em Aprontamento ou para os Aprontamentos seguintes, não se efetua nova Diretiva, mas sim complementa-se ou atualiza-se a anterior com recurso a notas, aumentando-se a validade do Plano de Aprontamento anterior⁴⁵.</p> <p>De realçar que, tendo em vista obviar alguns dos problemas resultantes tanto da diversificação de MI e de falta de pessoal, o próprio EMGFA pondera, num futuro próximo, centralizar todos os Planos de Aprontamento mediante a emissão de uma só DIROP por TO, sendo necessário adequar o estudo prévio da ameaça que não se encontra materializado nas DIROP atuais. De fato, de uma forma genérica, não se alterando a missão, tarefas, constituição da Força ou tipologia da ameaça, não existe razão de fundo (para além da abrangentemente definida na Diretiva nº 143/CEME/14) para que se efetuem novos Planos de Aprontamento, sendo suficiente efetuar notas que complementem ou atualizem a Diretiva inicial de Aprontamento.</p>	
Problemáticas	Incorporação de contributos de Relatórios de Fim de Missão em novos Aprontamentos de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Existe incorporação de OLBP derivada de Relatórios, pareceres e <i>briefings</i> ; Incorporação de OLBP em novo processo de Aprontamento desfasado do ciclo de Aprontamento; Inexistência de <i>feedback</i> formal e incorporação de OLBP derivadas da RepLA/EME.
Excerto da entrevista	

⁴³ Terminologia em uso e constante no SIE em aprovação (Estado-Maior do Exército, s.d, p. 7), visando dar corpo às Missões das Forças Armadas (MIFA) no âmbito do Apoio ao desenvolvimento e bem-estar decorrentes no Conceito Estratégico Militar 2014 (CEM 2014) em vigor (Conselho de Chefes de Estado-Maior, 2014, p. 37).

⁴⁴ Sendo que o QO em vigor contempla somente cinco militares; dos quais um Chefe com a função de Oficial de LA, três adjuntos habilitados com o Curso de Estado-Maior, um sargento adjunto e um auxiliar de secretaria (Estado-Maior do Exército, 2015, p. 6).

⁴⁵ Tal ocorrendo sem prejuízo ou inadequação completa para a Força Constituída em Aprontamento.



Ainda que, presentemente, o G3/CFT considere que não há necessidade de se fazerem Diretivas de Aprontamento para todas as, conforme suprarreferido, é sempre feito o acompanhamento da missão através do COT e recebido, com o RFM, o *feedback* de como decorreu a MI e particularmente o seu Aprontamento. Este *feedback*, para além dos dados do RFM, deriva igualmente dos *debriefings* dos Comandantes de FND/FeP⁴⁶ e de pareceres solicitados pelo G3 a essas mesmas Forças.

Contudo, dado que a maioria destas ações é efetuada pós-missão, serão maioritariamente incorporadas no Aprontamento não da Força Constituída imediatamente a seguir, mas sim na seguinte. Em termos práticos e por exemplo, OLBP ou necessidades de ajuste ao Aprontamento identificados numa primeira FND para um dado TO, serão maioritariamente ajustados para o Aprontamento da terceira FND, sendo que a segunda FND já se encontraria em TO (e como tal, com o seu Aprontamento terminado).

Para tal, um dos elementos do G3/CFT tem previsto em QO ser Oficial de LA (Estado-Maior do Exército, 2015, p. 6)

De realçar igualmente que eventuais contributos por parte da RepLA não são presentemente incorporados, porquanto se desconhece mecanismo formal que o imponha.

Problemáticas	Normalização e acompanhamento do Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
----------------------	---

Análise	SAFE como sistema normalizador e enquadrante; Existe acompanhamento periódico; Manutenção do ciclo de planeamento, incorporando-se o SAFE; Teste do SAFE com 6ºCN/QRF/MINUSCA; SAFE como processo normalizador do Aprontamento em construção.
----------------	---

Excerto da entrevista

Atualmente não existe um modelo único de Aprontamento. Contudo, com o SAFE em aprovação (como frisado igualmente pelo Chefe da Área de Operações do CFT), será aplicado um catálogo de treino enquadrante em termos de TF, TECM, TT e de informações atualizadas e validadas pelo CSMIE, por TO. Desta forma, procura-se ter um catálogo transversal a todas as Forças Constituídas, com os mínimos definidos em termos de tarefa, condição e nível, para cada TO e adaptável a cada tipologia de missão nesse mesmo TO (Repartição de Operações/ Comando das Forças Terrestres, 2019a; 2019b). Pretende-se que 6º CN (QRF)/MINUSCA, a projetar para TO no segundo semestre de 2019 empregue o SAFE na forma de teste. Esta atribuição foi dada formalmente pelo CFT. Prevê-se igualmente que somente 30% a 40% do Aprontamento seja da direta iniciativa do seu Comandante e o restante em consonância com o definido pelo SAFE, explanado no Plano de Aprontamento. De relevar que o SAFE, para além de formalmente apresentado ao Comandante das Forças Terrestres, foi gerado a partir de um processo colaborativo com as GU e OCAD, com relevo para o CmdLog, particularmente com a DF e a DS (Repartição de Operações/Comando das Forças Terrestres, 2019b). Apresenta-se então também o SAFE como a primeira sistematização ação *top-down* tendo em vista diferenciar o que o Comandante da Força Constituída julga mais apropriado para o seu Aprontamento em favor do padrão mínimo definido pelo Comando do Exército até ao máximo dos seus recursos humanos e materiais.

Assim sendo, o ciclo para se iniciar um Aprontamento manter-se-á com uma Diretiva de Aprontamento para a primeira Força Constituída para um dado TO, em que as seguintes receberão somente notas. Em ambos os documentos serão definidos os *milestones*, como datas de início de Aprontamento de exercício final na forma de LIVEX, CREVAL e TOA. De igual modo, é definida a condição, tarefa e nível a aplicar mediante o constante em SAFE⁴⁷, sendo que compete ao Comandante adequar ou propor o SAFE ao Aprontamento da sua Força, menos a parte relativa às informações a serem gizadas pelo CSMIE. Neste momento, falta somente integrar os Relatórios semanais para avaliação dos parâmetros do SAFE, bem como definir o seu enquadramento concetual⁴⁸.

Por parte do G3/CFT, o acompanhamento ao Aprontamento das Forças Constituídas para MI é efetuado mediante apresentação de Relatórios e briefings semanais (previstos em Plano de Aprontamento) e, se necessário, complementado com Informações formais. O manter, afinar do SAFE mediante aplicação de processo de revisão e atualização, será da responsabilidade do G3/CFT, com contributos de outras entidades julgadas por adequadas.

Fonte: Adaptado de Marques (*op.cit.*)

⁴⁶ Ainda que, conforme afirmado por Marques (*op. cit.*), este possa ser por vezes algo intangível, dado o seu carácter pessoal, de visão do Comandante.

⁴⁷ Que, conforme apontado por Marques (*op. cit.*), estará num futuro próximo disponível na rede de dados do Exército, no portal do G3/CFT.

⁴⁸ Não estando, por exemplo., contemplado no novo SIE em aprovação.



3.12. G5/CFT

Quadro 13 – Sinopse da entrevista nº 13

Problemáticas	Articulação das Diretivas para Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Inclusão de novas Forças Constituídas, novos TO ou tipologia de missões e novas capacidades; Necessidade de, a médio prazo (a 3 anos) existir uma clara definição político-estratégica das FND/FeP a desenvolver; Tentativa de inclusão nos planeamentos das FND/FeP de capacidades das FeT.
Excerto da entrevista	
<p>Compete ao G5/CFT acompanhar os processos de implementação e integração de novas capacidades (como a espingarda automática SCAR), novas MI em novos TO e tipologias de FND/FeP (a exemplo da BSAT/RS). Para tal deve articular-se prioritariamente com DCOIS/EME, Célula de Planeamento de Operações Especiais (CPOE) e CCOM/EMGFA, OCAD e G3 e G4/CFT por forma a assegurar a inclusão atempada de todos os dados de planeamento para futura Diretiva do CEME para Aprontamento, Projeção e Retração de uma nova FND/FeP/FeT ou Forças genericamente no âmbito do Apoio Militar de Emergência ou capacidade.</p> <p>A exemplo, para o 6º CN (QRF)/MINUSCA a projetar no 2º semestre de 2019, pretende-se sincronizar a implementação de uma capacidade com a FND em questão. Para tal, por exemplo, a correspondente Diretiva de Aprontamento incluirá as questões de âmbito logístico e de QO associadas à implementação a partir de maio de 2019 do UAV RAVEN. Ou, a exemplo da SOAT, uma nova tipologia de força a empregar no âmbito da RS no TO do Afeganistão, procura-se coordenar todos os aspetos com a CPOE do EMGFA, com o G3 e G4 do CFT e com o Comandante da FND, por forma a se criar a respetiva DIROP à semelhança da QRF e NSE (e desejavelmente da BSAT), ao serviço da RS no Afeganistão.</p> <p>De uma forma alargada e quanto a FND/FeP, compete ao G5/CFT planear no médio prazo (no horizonte temporal de até três anos), sendo que é necessária uma clara definição político-estratégica, porquanto os planeamentos de 2019 são efetuados até 2020, mas perspetivando-se até 2026. Este aspeto torna-se mais relevante quando se pretende otimizar o emprego de capacidades ditas sobranças das FeT às FND e muito particularmente às FeP. Por exemplo, Carros de Combate, capacidades de Apoio de Serviços ou Artilharia Antiaérea, encontram-se normalmente em treino, mas raramente são disponibilizadas para as FND/FeP, genericamente compostas por capacidades ligeiras de manobra.</p>	
Problemáticas	Normalização e acompanhamento do Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI.
Análise	Normalização dos procedimentos de G5/CFT derivado de Diretivas em vigor; Acompanhamento do Aprontamento não é responsabilidade do G5/CFT; Necessidade de definição atempada dos planeamentos ao nível político-estratégico por forma a permitir Planeamento adequado e em tempo.
Excerto da entrevista	
<p>A normalização para o G5/CFT deriva essencialmente de:</p> <ul style="list-style-type: none">– Diretiva Estratégica do Exército (Exército Português, 2019);– Empenhamento das FFAA para 2019, no âmbito das FND (Diretiva nº 007/CEMGFA/19);– DIROP/EMGFA quanto a cada uma das FND/FeP;– Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de Forças do Exército que se possam constituir como FND do Exército (Diretiva nº 143/CEME/2014). <p>Quanto a acompanhamento do Aprontamento em si, não sendo responsabilidade do G5/CFT, não deixa de esta Repartição de ter um papel interventivo principalmente junto de G3 e G4/CFT tendo em vista o desenrolar de novas missões. Para tal, o G5/CFT tem como qualificações necessárias para os seus integrantes o <i>Enterprise Project Management</i> (EPM), tendo em vista a Gestão de Projetos.</p> <p>Ainda assim, releva-se que o acompanhamento destas MI, a médio prazo, deverá ser incrementado. Para tal, particularmente no âmbito da pré-projeção e na fase de estabelecimento de CSJOR até ao ano de 2014, constata-se que não só é relevante a difusão atempada da informação ao nível político-estratégico) enquanto garante de pelo menos as tarefas implícitas no processo de planeamento para o emprego de Forças Constituídas em MI), como também da integração adequada de novas capacidades. De igual modo, reveste-se de grande importância a visita de trabalho as TO, principalmente aos novos, por parte do G4 e G5/CFT para obviar problemas atempadamente.</p>	

Fonte: Adaptado de Lopes (*op.cit.*)



Apêndice C — Guião de Entrevista

Quadro 14 – Guião de Entrevista

<p>Sou o Major de Cavalaria Antero Marques Teixeira, auditor no CEMC 2018/19 no IUM. Esta entrevista destina-se a apoiar a elaboração de um TII, subordinado ao tema “Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais: Perspetivas de Evolução”.</p> <p>Nesta altura, urge relevar que a presente investigação ir-se-á focar na componente do Treino, muito especificamente do Treino Orientado (vulgo Aprontamento) de Forças Constituídas do Exército Português para o cumprimento de MI, enquanto “Conjunto de atividades de treino que visa a manutenção e o aperfeiçoamento das capacidades fornecidas aos militares através da formação e do treino na função, vocacionado para uma situação ou missão específica.”⁴⁹. Nesta vertente, o Aprontamento, conjuntamente com o Emprego e Reserva, faz parte do CTO, visando garantir a eficácia e eficiência de atuação de Forças Constituídas do Exército em MI, quer seja FND ou FeP (como a FRI, NRF ou EUBG), de entre outras possíveis.</p> <p>Esta entrevista presencial semiestruturada visa então perceber como se enquadra a sua Divisão/ Repartição/ Seção no planeamento, emprego e aconselhamento quanto à temática em análise, especificamente durante o Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para cumprimento de MI e consequentemente, elencar e permitir estudar as perspetivas de evolução associadas.</p> <p>O seu contributo, pelo supradito, é extremamente importante para o sucesso desta investigação e, por conseguinte, para a qualidade das recomendações e prospetivas que no final serão elencadas. No entanto, se por alguma razão não pretender responder a alguma pergunta, está no seu direito fazê-lo.</p> <p>Por último, gostaria de esclarecer que a presente investigação será fundamentalmente elaborada na perspetiva político-estratégica até à perspetiva operacional, reiterando que todas as informações que forem partilhadas terão como propósito perceber como se perspetiva a evolução do supracitado treino e apontamento de Forças do Exército a cometer a MI. Pretende-se que a entrevista tenha uma duração máxima de uma hora.</p>	<p>Pode começar por se identificar (Posto, nome), função desempenhada (e há quanto tempo a desempenha)?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Quais as responsabilidades da sua Divisão/ Repartição/ Seção em relação ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI? (Considerar fontes doutrinárias)2. Quais os objetivos e fonte doutrinária para a sua Divisão/ Repartição/ Seção quanto ao Aprontamento de Forças Constituídas do Exército para MI?3. Como fornece a sua Divisão/ Repartição/ Seção as informações sobre os resultados obtidos no Aprontamento e do respetivo acompanhamento realizado? (Quando aplicável)4. Os elementos da sua Divisão/ Repartição/ Seção, em particular os que se encarregam da área do Treino, possuem alguma preparação específica sobre esta matéria?5. Existe algum plano sobre o Aprontamento? (Considerar como se articula este plano, quer ano nível de planeamento, execução ou recolha)6. No Aprontamento de Forças Constituídas do Exército, para emprego em MI, existe normalização de um qualquer modelo?7. Quais as recomendações genéricas que a sua Divisão/ Repartição/ Seção propõe incorporar numa perspetiva de futuro? (Considerar onde estas podem ser consultadas)8. Existem mais alguns aspetos que gostaria de relevar, quanto à temática em análise? (Considerar caso de estudo) <p>Obrigado pela colaboração.</p>
---	---

⁴⁹ Definição patente no RGIE (Estado-Maior do Exército, 2002, p. 1-5).



Apêndice D — Perspetivas de Evolução (detalhe)

Relativamente ao Planeamento de Forças para MI, para além da necessidade de tempo para ajuste de processos e de teste, destacam-se outros aspetos como:

- Alinhamento e sincronização interentidades (como DGPDN) do suprarreferido Planeamento, conjuntamente com o CPDM e capacidades a edificar;
- Definição otimizada das condições e critérios para o sucesso quanto aos TO e tipologia de missões, bem como de identificação de momentos adequados de saída;
- Inclusão *ab initio* dos Ramos no processo de geração de FND, validando-se em todos os passos do processo as capacidades de emprego do SFN (potenciando ciclos de Aprontamento) e requisitos definidos em CSJOR, obedecendo a uma lógica Conjunta mais do que de Ramo;
- Possível obviar dos períodos de 6 meses para Aprontamento, para uma fração desse tempo, dependendo do CSJOR e da tipologia da Força Constituída;
- Possibilidade de se avançar com uma PO com custos aferidos até ao final de junho do corrente ano, visando a concretização em julho de DIROP com explícita orientação e anuência política;
- Possibilidade de, com a definição da suprarreferida PO, o CSDN poder antecipar para maio/junho o Processo de Planeamento de FND (através da Proposta de FND) para o ano seguinte assim como prever os dois anos que se seguem (planeamento trienal) e alinhá-lo com as conferências globais de Geração de Forças da OTAN e da UE;
- Enquadramento mais atempado e condicente do EXPROGEN e PITOP quanto ao triénio.

Quanto ao Aprontamento das Forças Constituídas do Exército para MI, prevê-se, dentro de outros aspetos, que:

- Numa lógica de simplificação seja desenvolvida uma Diretiva iniciadora do primeiro Aprontamento para uma mesma tipologia de Força num dado TO (com detalhe do Plano de Aprontamento conforme o SAFE), sendo que os subsequentes receberão somente uma Ordem de Apontamento;
- Aos Comandantes da Força Constituída compete adequar o SAFE ao seu Aprontamento ao invés de o estruturar do início;



- Existirá um acompanhamento contínuo de TO por parte do CSMIE, adequável à tipologia missão;
- Numa CREVAL/SOFEVAL, a IGE poderá comprovar o desempenho (tarefa, condição e nível) em termos de TT e TF e em termos de TECM poderá constituir-se nas tarefas objeto de avaliação (complementado as vertidas dos ASF), visando a avaliação e proposta de certificação da Força Constituída;
- A RepLA poderá efetuar o seu PRD a partir da consulta do SAFE em conjunto com SSAFE e fomentar a partilha de OLBP em tempo oportuno com orientação de esforços durante o CTO;
- Tendo em vista obtenção de retorno, é desejável a partilha em linha e em tempo útil tanto das OLBP, RPM e debriefings pós-missão, de forma integrada entre atores;
- Por forma a validar a articulação do SAFE, o 6.º CN/QRF/MINUSCA, irá aplicá-lo no seu Aprontamento, com efeitos consequentes nos Aprontamentos seguintes.