



**ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Infantaria**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**O Treino da Companhia de Atiradores Mecanizada em Ambiente  
Urbano para o Cumprimento da Actual Missão no Teatro de  
Operações do Kosovo**

**AUTOR: Asp Al Inf Luís Miguel da Cunha Medeiros**

**ORIENTADOR: TCor Inf Faria Ribeiro**

**Lisboa, 5 de Agosto de 2011**



**ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Infantaria**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**O Treino da Companhia de Atiradores Mecanizada em Ambiente  
Urbano para o Cumprimento da Actual Missão no Teatro de  
Operações do Kosovo**

**AUTOR: Asp Al Inf Luís Miguel da Cunha Medeiros**

**ORIENTADOR: TCor Inf Faria Ribeiro**

**Lisboa, 5 de Agosto de 2011**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho, todas as contribuições foram importantes para o desenvolvimento desta investigação.

Ao Tenente-coronel Infantaria Faria Ribeiro pela disponibilidade e sabedoria, a sua colaboração e apoio como orientador foram imprescindíveis;

Ao Tenente-coronel Infantaria Branquinho do Comando da Instrução e Doutrina por se ter disponibilizado a partilhar os seus conhecimentos sobre a formação no Exército;

Ao Tenente-coronel de Cavalaria Loureiro pela disponibilidade e por ter concedido uma entrevista onde partilhou o seu conhecimento sobre metodologia de investigação;

Ao Tenente-coronel de Cavalaria Freire Comandante do Grupo de Carros de Combate da Brigada Mecanizada pela entrevista que concedeu e por ter partilhado a sua visão de assuntos tratados nesta investigação;

Ao Major de Infantaria Magrinho do Comando das Forças Terrestres por ter partilhado documentos preciosos sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho;

Ao Capitão de Infantaria Marques do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado pela sua paciência aos meus pedidos e por toda a informação e documentação disponibilizada, uma palavra de apreço especial por me ter ajudado a compreender o treino efectuado pela sua Companhia na preparação para a missão no Kosovo;

Ao Capitão de Infantaria Narciso Comandante da 2ª Companhia de Atiradores Mecanizada do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado por todo o apoio e disponibilidade, os seus conhecimentos técnicos foram valiosos na compreensão da temática do treino de uma Companhia de atiradores;

Uma última palavra a todos os oficiais, sargentos, praças e funcionários civis do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado por me terem acolhido na sua unidade e me terem feito sentir que era também minha;

O meu sincero obrigado.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABELAS.....	vi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	vii
RESUMO.....	xi
ABSTRACT .....	xii
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....</b>	<b>4</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	4
1.2 ESPECTRO DAS OPERAÇÕES MILITARES .....	4
1.3 OPERAÇÕES DE RESPOSTA A CRISES .....	5
1.3.1 TIPOLOGIA.....	5
1.3.2 TIPOS DE ACTIVIDADES/TAREFAS EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ .....	5
1.3.3 TAREFAS OPERACIONAIS EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ .....	6
1.3.4 RULES OF ENGAGEMENT .....	6
1.4 CARACTERIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS.....	6
1.4.1 ÁREAS EDIFICADAS.....	7
1.4.2 OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS .....	7
1.4.3 OPERAÇÕES DE CERCO E BUSCA .....	8
1.5 O TREINO .....	10
1.5.1 FORMAÇÃO .....	10
1.5.2 TREINO E TREINO COLECTIVO.....	10
1.5.3 TREINO DE APERFEIÇOAMENTO OPERACIONAL .....	11
1.6 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	12
<b>CAPITULO II - MISSÃO .....</b>	<b>13</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	13
2.2 AMEAÇA EXISTENTE NO TO DO KOSOVO.....	13
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA ÀREA DE OPERAÇÕES.....	14
2.4 ORIENTAÇÕES DO ESCALÃO SUPERIOR .....	15
2.4.1 COMANDO DAS FORÇAS TERRESTRES.....	15
2.4.2 BRIGADA MECANIZADA .....	15

2.4.3 1º BATALHÃO DE INFANTARIA MECANIZADA.....	16
2.5 MISSÃO DE RESERVA TÁCTICA .....	16
2.6 MISSÃO 1BIMEC/KFOR .....	17
2.7 MISSÃO B COY/1BIMEC .....	17
2.8 TAREFAS ESSENCIAIS PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO .....	17
2.8.1 TAREFAS RELEVANTES EM ÁREAS EDIFICADAS.....	17
2.9 MEIOS DISPONÍVEIS .....	18
2.10 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	19
<b>CAPITULO III - ANÁLISE DO PLANO DE TREINO .....</b>	<b>20</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	20
3.2 PARTICIPAÇÃO NA NATO RESPONSE FORCE 12 .....	20
3.2.1 PLANEAMENTO DO TREINO .....	20
3.2.2 CALENDÁRIO DE ACTIVIDADES E HORÁRIO.....	21
3.2.3 TREINO DE OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS .....	22
3.2.4 RELATÓRIO DE TREINO.....	25
3.3 TREINO DE APERFEIÇOAMENTO OPERACIONAL.....	25
3.3.1 AVALIAÇÃO DO ESTADO DA UNIDADE.....	25
3.3.2 CALENDÁRIO DE ACTIVIDADES E HORÁRIO.....	26
3.3.3 ESTADO FINAL ATINGIDO.....	28
3.4 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	29
<b>CAPITULO IV - TAREFAS CUMPRIDAS NO KOSOVO .....</b>	<b>30</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	30
4.2 TAREFAS CUMPRIDAS NO KOSOVO .....	30
4.2.1 OPERAÇÕES DE RECONHECIMENTO .....	30
4.2.2 OPERAÇÕES DE PROXIMIDADE.....	31
4.3 TREINO NO TEATRO DE OPERAÇÕES.....	32
4.4 TAREFAS TREINADAS EM ÁREAS EDIFICADAS PARA O MELHOR CUMPRIMENTO DAS TAREFAS OPERACIONAIS.....	34
4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	36
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>41</b>

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>41</b>
APÊNDICE A – TAREFAS OPERACIONAIS EM PSO .....	44
APÊNDICE B – O ACTUAL CICLO DE TREINO .....	47
APÊNDICE C – ENTREVISTA A CAPITÃO ANTÓNIO MARQUES .....	56
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>
ANEXO D – AVALIAÇÃO DAS PRINCIPAIS AMEAÇAS NO TO DO KOSOVO .....	62
ANEXO E – LOCALIZAÇÃO DOS PrDSS.....	63
ANEXO F – ORGANIZAÇÃO DO TO DO KOSOVO .....	64
ANEXO G – ESTRUTURA OPERACIONAL DE PESSOAL.....	65
ANEXO H – EXCERTO DA DIRECTIVA Nº07-09/1BIMEC/KFOR .....	66
ANEXO I – LISTA DAS TAREFAS ESSENCIAIS AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO .....	69
ANEXO K – OBJECTIVOS DE TREINO DO BATALHÃO .....	70
ANEXO L – AMOSTRA DE MATERIAL DE CRC.....	71
ANEXO M – CALENDÁRIO DE ACTIVIDADES RESTABELECIDO PARA O PERÍODO DE NRF12.....	72
ANEXO N – HORÁRIO SEMANA 21JAN08 A 25JAN08 .....	75
ANEXO O – PAINÉIS USADOS NO TREINO EM AREAS EDIFICADAS.....	76
ANEXO P – CALENDÁRIO DE ATIVIDADES PARA O PERÍODO DE APRONTAMENTO.....	77
ANEXO Q – MATRIZ DE EXECUÇÃO LINCE 092 B COY .....	78
ANEXO R – MATRIZ DE EXECUÇÃO PRISTINA 09 B COY.....	80
ANEXO S – ÁREA DE OPERAÇÕES DA MNTF – S.....	82
ANEXO T – ÁREA DE OPERAÇÕES DA MNTF – N.....	83
ANEXO U – FOTOGRAFIA DE SATÉLITE DA CIDADE DE MITROVICA .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Espectro das Operações.....	5
Figura 1.2: Efectuar uma Busca.....	10
Figura 3.1: Semana de 21JAN08 a 25JAN08. ....	21
Figura 3.2: Faixa do Espectro das Operações. ....	22
Figura 3.3: Planeamento da 1ª Fase do aprontamento. ....	26
Figura 3.4: Planeamento da 2ª Fase do aprontamento. ....	27
Figura 3.5: Planeamento da 3ª Fase do aprontamento. ....	28
Figura B.1: Ciclo de treino.....	47
Figura B.2: Processo de Criação da LTECM. ....	48
Figura B.3: Exemplo de TECM para uma missão específica de PSO. ....	50
Figura B.4: Processo de Planeamento de Treino.....	50
Figura B.5: Exemplo da avaliação do comandante. ....	51
Figura B.6: Execução do Treino.....	54
Figura D.1: Avaliação das Principais Ameaças no TO do Kosovo.....	62
Figura E.1: Localização dos PrDSS no TO do Kosovo.....	63
Figura F.1: Organização do TO do KOSOVO. ....	64
Figura G.1: Estrutura Operacional de Pessoal.....	65
Figura L.1: Amostra de Material de CRC. ....	71
Figura M.1: Calendário de Actividades JAN08 – JUN08. ....	72
Figura M.2: Calendário de Actividades JUL08 – DEZ08. ....	73
Figura M.3: Calendário de Actividades JAN09 – ABR09.....	74
Figura O.1: Exemplos de estruturas metálicas usadas para o treino em AE. ....	76
Figura P.1: Calendário de Actividades JUL09 – SET09. ....	77
Figura Q.1: Matriz de Execução da B COY para o exercício Lince 092 entre dia 15 e dia 19. ..	78
Figura Q.2: Matriz de Execução da B COY para o exercício Lince 092 entre dia 20 e dia 24. ..	79
Figura R.1: Matriz de Execução da B COY para o exercício Pristina entre dia 13 e dia 18. ....	80
Figura R.2: Matriz de Execução da B COY para o exercício Pristina entre dia 19 e dia 24. ....	81
Figura S.1: Área de Operações da MNTF – S e respectivas AOR. ....	82
Figura T.1: Área de Operações da MNTF – N, principais cidades e divisão étnica. ....	83
Figura U.1: Fotografia de satélite da cidade de <i>Mitrovica</i> .....	84

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: TECM consideradas relevantes em AE.....	18
Tabela 3.1: LTECM com avaliação global da 3ª CAAt no fim do período de NRF12 .....	25
Tabela 3.2: LTECM em AE referente ao final do período de treino de aperfeiçoamento operacional.....	29
Tabela 4.1: Tarefas desenvolvidas pela B COY no TO.....	32
Tabela 4.2: Tarefas desenvolvidas pela B COY em exercícios no Kosovo. ....	33
Tabela 4.3: Comparação das tarefas treinadas em AE em TN e das tarefas executadas em operações e em exercícios no TO.....	35
Tabela I.1: LTECM para as UEC.....	69
Tabela K.1: Objectivos de Treino do Batalhão.....	70
Tabela N.1: Horário da B COY para a semana de 21JAN08 a 25JAN08. ....	75

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Abreviatura	Forma Completa	Equivalência (Português)
<b>A</b>		
AE	Áreas Edificadas	
AgrMec	Agrupamento Mecanizado	
AKSH	Grupo Nacional Albanês	
AO	Área de Operações	
AOR	<i>Area of Responsibility</i>	Área de Responsabilidade
ARTEP	<i>Army Training Evaluation Program</i>	Programa de Treino e Avaliação do Exército
<b>B</b>		
BiH	Bósnia-Herzegovina	
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizado	
<b>C</b>		
CAE	Combate em Áreas Edificadas	
CAtMec	Companhia de Atiradores Mecanizada	
CFT	Comando das Forças Terrestres	
CID	Comando da Instrução e Doutrina	
Cmdt	Comandante	
COMKFOR	<i>Commander of Kosovo Force</i>	Comandante da KFOR
COY	Companhia	
CP	<i>Conflict Prevention</i>	Prevenção de Conflitos
CRO	<i>Crises Response Operations</i>	Operações de Resposta a Crises
<b>E</b>		
ECC	Esquadrão de Carros de combate	
EOD	<i>Explosive Ordnance Disposal</i>	
EPI	Escola Prática de Infantaria	
EUFOR	<i>European Union Force</i>	
EULEX	<i>European Union Rule of Law Mission in Kosovo</i>	

## ***Lista de Siglas e Abreviaturas***

---

### **F**

<b>FIR</b>	<i>First Impression Report</i>	
<b>FOB</b>	<i>Forward Operations Base</i>	
<b>FOM</b>	<i>Freedom of Movement</i>	Liberdade de Movimento
<b>FYROM</b>	<i>Former Yugoslav Republic of Macedonia</i>	Antiga República Jugoslava da Macedónia

### **H**

<b>HO</b>	<i>Humanitarian Operations</i>	Operações Humanitárias
<b>HQKFOR</b>	<i>Headquarters KFOR</i>	Quartel-general da KFOR

### **I**

<b>IPB</b>	<i>Intelligence Preparation of the Battlefield</i>	
<b>IED</b>	<i>Improvised Explosive Device</i>	Dispositivo Explosivo Improvizado

### **K**

<b>KFOR</b>	<i>Kosovo Force</i>	
<b>KTM</b>	<i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i>	Batalhão de Manobra de Reserva Táctica da KFOR

### **L**

<b>LTECM</b>	Lista de Tarefas Essenciais ao Cumprimento da Missão	
--------------	--	--

### **M**

<b>ML</b>	<i>Metralhadora Ligeira</i>	
<b>MNBG</b>	<i>Multinational Battle Group</i>	
<b>MNBG – N/S/W/E/C</b>	<i>Multinational Battle Group – North/South/West/East/Center</i>	
<b>MNTF</b>	<i>Multinational Task Force</i>	
<b>MNTF – N/S/W/E/C</b>	<i>Multinational Task Force – North/South/West/East/Center</i>	
<b>MP</b>	<i>Metralhadora Pesada</i>	
<b>MSU</b>	<i>Multinational Specialized Unit</i>	

## ***Lista de Siglas e Abreviaturas***

---

### **N**

<b>NATO</b>	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>NCG</b>	<i>Non Cooperative Group</i>	Grupo não Cooperante
<b>NRF</b>	<i>NATO Response Force</i>	
<b>NTM</b>	<i>Notice to Move</i>	

### **O**

<b>OAP</b>	Operações de Apoio à Paz	
<b>OPCON</b>	<i>Operational Control</i>	Controlo Operacional
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte	

### **P**

<b>PB</b>	<i>Peace Building</i>	Consolidação da Paz
<b>PC</b>	Posto de Comando	
<b>PE</b>	<i>Peace Enforcement</i>	Imposição da Paz
<b>PK</b>	<i>Peace Keeping</i>	Manutenção da Paz
<b>PM</b>	<i>Peace Maintenance</i>	Restabelecimento da Paz
<b>PO</b>	Posto de Observação	
<b>PrDSS</b>	<i>Property Designed with Special Status</i>	
<b>PSF</b>	<i>Peace Support Force</i>	Força de Apoio à Paz
<b>PSO</b>	<i>Peace Support Operations</i>	Operações de Apoio à Paz
<b>PSYOPS</b>	<i>Psychological Operations</i>	Operações Psicológicas

### **R**

<b>RC</b>	Regulamento de Campanha	
<b>RL2</b>	Regimento de Lanceiros n.º2	
<b>ROE</b>	<i>Rules of Engagement</i>	Regras de Empenhamento

### **S**

<b>SASE</b>	<i>Safe and Secure Environment</i>	Ambiente Calmo e Seguro
<b>STX</b>	<i>Situational Training Exercise</i>	

## ***Lista de Siglas e Abreviaturas***

---

### **T**

<b>TECM</b>	Tarefa Essencial ao Cumprimento da Missão
<b>TN</b>	Território Nacional
<b>TO</b>	Teatro de Operações
<b>TTP</b>	Táticas, Técnicas e Procedimentos
<b>TTO</b>	Técnicas de Transposição de Obstáculos

### **U**

<b>U/E/O</b>	Unidade/Estabelecimento/Órgão
<b>UÇK</b>	Exército de Libertação do Kosovo
<b>UEB</b>	Unidade Escalão Batalhão
<b>UEC</b>	Unidade Escalão Companhia
<b>UNMIK</b>	<i>UN Mission in Kosovo</i>

### **W**

<b>WVO</b>	<i>War Veterans Organization</i>	Organização de Veteranos de Guerra
------------	----------------------------------	------------------------------------

### **Z**

<b>ZMA</b>	Zona Militar do Açores
------------	------------------------

## RESUMO

O Exército Português destaca em permanência forças para teatros de operações onde estas têm que fazer face a diferentes ameaças e executar diferentes tipos de operações. Um destes teatros é o Kosovo, onde forças portuguesas conduzem missões no âmbito das operações de apoio à paz. O estudo das tarefas desempenhadas neste teatro de operações, assim como o treino realizado a fim de garantir o melhor desempenho da força, tem interesse para a futura preparação de forças para este teatro de operações ou teatros semelhantes.

O facto das operações levadas a cabo no Kosovo serem de apoio à paz e da missão cometida às forças portuguesas ser “estar pronta a actuar em todo o espectro das operações” pode parecer um paradoxo, mas a realidade é que, hoje em dia, a ameaça é cada vez mais imprevisível. O escalar da violência em situações de paz pode acontecer muito rapidamente, sendo essencial que as forças destacadas estejam preparadas e treinadas para transições rápidas de operações de resposta a crises para operações onde tenham que recorrer ao uso da força.

Nesta investigação procurou-se estudar a missão actualmente desempenhada no Kosovo pelas forças portuguesas, assim como o treino realizado por uma Companhia de Atiradores aquando da sua preparação para este teatro de operações.

Com o estudo de quais as tarefas treinadas em território nacional que concorreram para o sucesso das operações no Kosovo, esperamos dar um contributo sobre o treino e a forma de treinar uma força que será chamada a actuar neste tipo teatros de operações.

Esta investigação permitiu concluir que o treino efectuado pela BCOY/1BIMec/KFOR garantiu a proficiência da força nas tarefas em todo o espectro das operações, assim como teve a preocupação de a preparar para fazer a transição de um tipo de operações para outro rapidamente. Concluiu-se também que o treino em áreas edificadas foi uma prioridade, uma vez que é um ambiente exigente e onde é mais provável que uma força seja chamada a actuar.

**Palavras-chave:** Treino, Áreas Edificadas, Operações em todo o Espectro.

## ABSTRACT

The Portuguese Army permanently posts forces in theatres of operations where they have to face different threats and perform different kinds of operations. One of such theatres is Kosovo, where Portuguese forces conduct peace support operations. The study of the tasks performed in this theatre of operations, as well as the training carried out in order to achieve the best performance by the force, is interesting for the future preparation of forces for this or similar theatres of operations.

It may seem like a paradox the fact that Portuguese force's mission is "to be prepared to conduct full spectrum operations" while the operations carried out in Kosovo are peace keeping operations. Nevertheless today's reality is that threats are increasingly unpredictable. The escalation of peace situations to violent ones may happen very fast, so it's essential that the forces posted in theatres abroad be prepared and trained for quick transitions from crises response operations to operations where they might have to resort to the use of force.

In this research we intended to study the mission actually performed in Kosovo by Portuguese forces, as well as the training carried out by a Rifle Company when in preparation for this theatre of operations.

With the study of which tasks trained in national territory concurred for the success of operations in Kosovo we hope to give a light on the training and the way to train a force which will be called upon to operate in this kind of theatre of operations.

This research draws the conclusion that BCOY/1BIMec/KFOR training ensured proficiency in tasks in full spectrum of operations; it also had the concern to prepare the force for a quick transition from one kind of operations to another. Another conclusion reached is that training in urban areas was a priority, since it's a demanding environment and the most likely in which a force will be called to operate in.

**Key words:** Training, Urban Areas, Full Spectrum Operations.

# INTRODUÇÃO

O Trabalho de Investigação Aplicada é desenvolvido no final do curso frequentado na Academia Militar e constitui-se como um requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, sendo um dos objectivos aplicar competências na área da investigação e aplicação do método científico. Este trabalho tem como tema “O Treino da Companhia de Atiradores Mecanizada em Ambiente Urbano para o Cumprimento da Actual Missão no Teatro de Operações do Kosovo”.

## JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA

Portugal tem em permanência forças destacadas no estrangeiro para cumprir uma grande variedade de missões e tarefas.

Um dos Teatros de Operações onde Portugal actua é no Kosovo, para onde já destacou várias unidades ao longo da última década e para onde continua a projectar forças.

A necessidade de empregar forças em áreas edificadas representa uma exigência deste teatro, interessa portanto investigar sobre as operações em ambiente urbano.

A problemática do treino é central para o cumprimento da missão atribuída às forças destacadas, relevando compreender se efectivamente a preparação dada aos militares dá resposta aos desafios e ameaças encontradas.

As missões atribuídas às forças nacionais hoje em dia exigem que estejam preparadas para actuar em todo o espectro das operações, ou seja, sejam capazes de passar de tarefas de resposta a crises para operações de combate e vice-versa.

Portugal envia actualmente Unidades de Escalão Batalhão para o Teatro de Operações do Kosovo, cuja missão envolve o cumprimento de operações militares em ambiente urbano. O melhor emprego da força neste contexto implica uma correcta aplicação e utilização das técnicas e táticas associadas ao cumprimento das operações de combate.

A análise crítica do programa de treino utilizado, complementado com um estudo decorrente das lições aprendidas, constituirá um bom contributo para a preparação de futuras unidades a destacar.

## FINALIDADE E OBJECTIVO

A finalidade deste trabalho será analisar o programa de treino utilizado pela BCOY/1BIMec/KFOR, no âmbito das operações em áreas edificadas, face às actuais exigências que decorrem do cumprimento da missão no Teatro de Operações do Kosovo.

O objectivo será comparar as tarefas treinadas em território nacional com as tarefas que a Companhia desempenhou ou poderia ter sido chamada a desempenhar no Kosovo.

### **DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

O problema a tratar será centrado no programa de treino para a Companhia de Atiradores Mecanizada em áreas urbanas, dentro do tempo atribuído, a fim de ser empregue no teatro de operações do Kosovo. Será analisado o último plano de treino da BCOY/1BIMec/KFOR empregue no teatro de operações do Kosovo na actual missão de reserva táctica.

### **METODOLOGIA SEGUIDA**

Este trabalho segue o método científico e as normas da Academia Militar para a redacção dos Trabalhos de Investigação Aplicada em vigor, para isso foram consultados manuais de referência na investigação em ciências sociais, seguindo este trabalho o método científico do “Manual de Investigação em Ciências Sociais” (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Os dados foram recolhidos com base em manuais, publicações, documentos oficiais e em entrevistas a oficiais com experiência nesta área.

### **QUESTÃO CENTRAL**

Face à ameaça definida para o Teatro de operações do Kosovo, foi o último “Plano de Treino” utilizado, eficiente para a proficiência da força no cumprimento das operações em ambiente urbano?

### **QUESTÕES DERIVADAS**

**QD1:** Qual a ameaça presente no Teatro de Operações do Kosovo?

**QD2:** Quais foram as tarefas, a serem cumpridas em áreas edificadas, identificadas pelo comandante de companhia?

**QD3:** Foram treinadas pela companhia todas as tarefas identificadas pelo comandante de companhia no plano de treino?

**QD4:** Foi atingida a proficiência nas tarefas treinadas pela Companhia?

**QD5:** Quais das tarefas identificadas foram efectivamente cumpridas no Kosovo?

### **HIPÓTESES**

A fim de responder às questões derivadas foram formuladas várias hipóteses, que serão confirmadas ou infirmadas ao longo do presente trabalho.

**H1:** O teatro de operações do Kosovo apresenta uma ameaça que implica o cumprimento de tarefas em todo o espectro das operações.

**H2:** As tarefas identificadas pela Companhia abrangeram todo o espectro das operações.

**H3:** Os meios disponibilizados permitiram cumprir o plano de treino delineado.

**H4:** O estado de proficiência inicial da unidade já era considerado elevado no início do período de treino de aperfeiçoamento operacional, mantendo-se esta proficiência até ao fim deste período.

**H5:** Existe uma relação directa entre as tarefas treinadas em território nacional e as desenvolvidas no Kosovo.

### **SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

Este trabalho é constituído por introdução, quatro capítulos e conclusões.

No Capítulo I é apresentado um enquadramento teórico sobre o que vai ser tratado nos capítulos seguintes, é apresentado o espectro das operações como é entendido na doutrina nacional actualmente, um resumo das tarefas operacionais a desempenhar pelas forças assim como referência ao treino de uma força.

No Capítulo II são tratados os factores que influenciaram o treino da Companhia, entre eles a missão, a ameaça e os meios disponíveis.

O Capítulo III consiste na análise do treino desenvolvido em território nacional e quais as linhas orientadoras deste treino na preparação da força.

No Capítulo IV é feita a comparação das tarefas treinadas em território nacional e das tarefas desenvolvidas no teatro de operações, ou tarefas que a Companhia poderia ter sido chamada a desempenhar.

Por fim nas conclusões pretende-se dar resposta à questão central e questões derivadas, e confirmar ou infirmar as hipóteses levantadas no início do trabalho. São ainda apresentadas propostas no sentido de futuras pesquisas a fim de colmatar lacunas identificadas ao longo da investigação.

# CAPITULO I

## ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

*“Tactical success with civilian casualties equates to strategic failure”*

Brigadier Richard Nugee<sup>1</sup>

### 1.1 INTRODUÇÃO

Antes de tratarmos do treino em si e de como foi abordado na preparação de uma companhia de atiradores para cumprir a missão no Kosovo, consideramos necessário apresentar certos conceitos que serão referidos e tratados ao longo do trabalho. Este capítulo tenta esclarecer conceitos que variam desde o que são Operações de Resposta a Crise e onde se enquadram no espectro das operações militares assim como o que é entendido como treino actualmente no Exército, entre outros.

### 1.2 ESPECTRO DAS OPERAÇÕES MILITARES

A Figura 1.1 apresenta o espectro das operações como é actualmente entendido na doutrina portuguesa, está explícito que o emprego da força em operações de combate não é exclusivo às operações de guerra (art.º 5),<sup>2</sup> podendo ter lugar em operações de resposta a crises (EME, 2005).

As operações de combate entendem-se como operações em que é necessário o emprego do combate tático de que são exemplos as Operações Ofensivas, Defensivas, Retrógradas entre outras, ou seja, onde se procura a decisão através da coerção, sendo a fronteira definida pelo grau de parcialidade. Nas operações de resposta a crises, o consentimento é especialmente relevante pois determina a aceitação da força pelas diversas partes envolvidas (EME, 2005).

Actualmente considera-se importante a capacidade de uma força transitar de operações de apoio à paz para operações de combate e vice-versa, como refere o FM 3-06.11 p. 1-7: “Os comandantes e líderes têm que garantir que estão planeadas contingências para uma transição rápida de operações de estabilização e apoio para operações de combate e vice-versa.”<sup>3</sup> (US Army, 2002a).

---

1 - Chief of Joint effects for ISAF – 2006.

2 - No FM 3-0 *Operations* (2008, p.2-5) encontra-mos o espectro do conflito na doutrina norte-americana, não há referência ao artigo 5º do tratado de Washington, o nível de violência cresce ao passar-se de uma paz estável para uma paz instável, para a insurgência e para a guerra generalizada.

3 - Tradução livre do original: “*Commanders and leaders must ensure that contingencies are planned to transition quickly from stability and support to combat operations and vice-versa.*”

Assim como indica que uma unidade tem que manter sempre a capacidade de conduzir operações ofensivas e defensivas, esta capacidade garante a protecção da força e a capacidade de manter a iniciativa (US Army, 2002a).

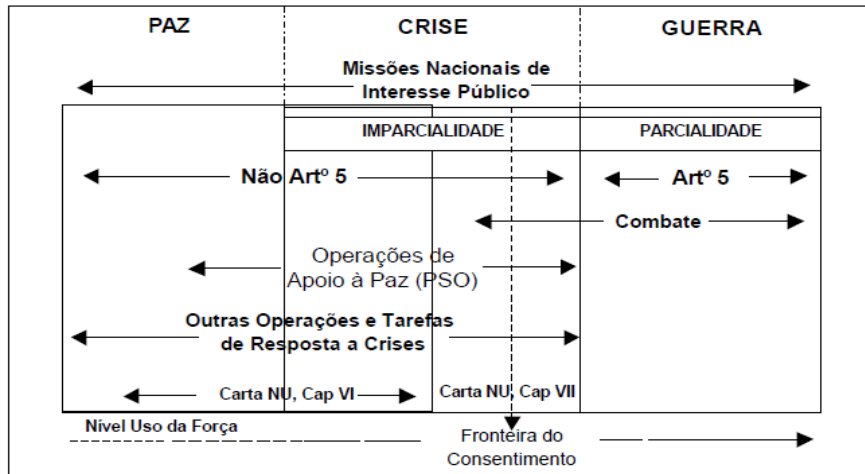


Figura 1.1: Espectro das Operações.  
Fonte: EME (2005).

### 1.3 OPERAÇÕES DE RESPOSTA A CRISES

Qualquer ambiente em que decorram operações militares será previsivelmente complexo e com a possibilidade de várias abordagens, no entanto a divisão adoptada em Portugal é a preconizada pela NATO em que as CRO são divididas em *Operações de Apoio à Paz (PSO)* e em *Outras Operações de Resposta a Crises* (EME, 2005).

#### 1.3.1 TIPOLOGIA

Dentro do conceito das PSO encontramos definidos diferentes tipos de operações: Manutenção da Paz (PK); Imposição da Paz (PE); Prevenção de Conflitos (CP); Restabelecimento da Paz (PM); Consolidação da Paz (PB) e Operações Humanitárias (HO) (EME, 2005).

#### 1.3.2 TIPOS DE ACTIVIDADES/TAREFAS EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

Nas operações de Apoio à Paz as tarefas a serem desempenhadas pelas forças militares são várias e de natureza diversa, geralmente são desenvolvidas em simultâneo e em diferentes níveis. São exemplos destas tarefas: Observação e Monitorização; Supervisar Tréguas e Cessar-fogos; Interposição; Assistência à Transição; Desarmamento Desmobilização e Reintegração; Operações de Restabelecimento da Lei e da Ordem; Protecção de Operações Humanitárias; Protecção de Direitos Humanos, Inactivação de Explosivos e Limpeza de Campos de Minas; Contenção de Conflitos; Separação de Beligerantes; Estabelecer e

Supervisar Áreas Protegidas ou Seguras; Garantir e Negar Movimentos; Imposição de Sanções (EME, 2005).

### 1.3.3 TAREFAS OPERACIONAIS EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

As tarefas a desempenhar pela força no terreno são variadas, no “Manual de Operações de Apoio à Paz Táticas, Técnicas Procedimentos” da Escola Prática de Infantaria, que tem como base o ATP-3.4.1.1, publicação NATO, são descritas Táticas, Técnicas e Procedimentos a executar no terreno.<sup>4</sup>

### 1.3.4 RULES OF ENGAGEMENT

A definição para ROE preconizada no RC Operações 2005 é retirada da NATO, do MC 362/1 e expõe as ROE como sendo:

*“...directivas para as Forças Militares (incluindo os indivíduos) que definem as circunstâncias, condições, grau e modo, em que a força, ou acções que possam ser interpretadas como provocatórias, podem ser aplicadas” e ainda que as mesmas “não devem ser usadas para atribuir tarefas ou dar instruções de âmbito tático”* (EME, 2005, p. 2-13).

As ROE vão dar instruções e orientações, no âmbito dos objectivos políticos e militares, aos comandantes e militares no terreno determinando o grau e a forma como a força deve ser aplicada e garantem um controlo político nas operações militares. São aplicadas de acordo com o Direito Internacional Público (EME, 2005).

As ROE nunca limitarão o direito de legítima defesa, podendo os militares responder a qualquer acto de agressão, efectivo ou eminente de acordo com a lei nacional, devendo no entanto observar sempre certas condições em relação ao uso da força, como a da necessidade, ou seja, o uso da força é indispensável para assegurar a defesa; a condição de proporcionalidade: a força a usar deverá ser limitada no grau, intensidade e duração necessários para contrariar o ataque ou a ameaça de ataque; e a de iminência que significa que a necessidade de defesa é manifesta, imediata e avassaladora (EME, 2005).

## 1.4 CARACTERIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS

Para analisar os efeitos das áreas edificadas, no que concerne ao presente trabalho, recorreu-se aos manuais nacionais de referência publicados pela EPI, considerou-se ainda relevante estudar manuais de referência de países NATO. As áreas edificadas ou urbanas têm desde sempre sido identificadas como importantes a nível estratégico, como centros económicos e do

---

4 - No Apêndice A encontra-se um resumo das principais tarefas a desempenhar pela força.

poder das nações, no entanto, historicamente a doutrina aconselha a que se evite o combate nestas áreas, seja devido aos grandes recursos humanos e materiais exigidos na sua conquista e ocupação, seja pelos danos colaterais inevitáveis e pela presença de civis. No entanto a crescente urbanização mundial, a par de outros factores, tem tornado difícil contornar estas áreas tornando-as no cenário provável de futuros conflitos (EPI, 2008b).

### 1.4.1 ÁREAS EDIFICADAS

Uma vez que o Manual de CAE (EPI, 1996) não apresenta nenhuma definição para áreas edificadas ou urbanas, adoptou-se para o presente trabalho a definição do Manual do Agr/BIMec (EPI, 2008b, p. 202) que define as áreas edificadas como: “uma concentração de estruturas, instalações, e de pessoas que formam o cerne económico e cultural da área circundante”.

No entanto este manual não apresenta nenhuma distinção entre “Áreas Edificadas” e “Áreas Urbanas” apesar de os dois termos serem usados na publicação.

Ao pesquisar-se definições em manuais de referência de países da NATO, encontramos o uso do termo “Áreas Urbanas”, por exemplo, no guia táctico para operações urbanas do exército canadiano uma área urbana consiste num complexo topográfico onde as construções feitas pelo homem sejam predominantes ou onde exista uma grande concentração populacional (Canadian National Defense, 2010).

Para o Exército Americano, uma área urbana é uma concentração de estruturas, serviços e pessoas que formam o centro cultural e económico da zona circundante. Uma área urbana é mais do que os edifícios, estradas e pontes, é um sistema complexo e integrado que engloba tanto as estruturas físicas e os indivíduos que nele trabalham e vivem (US Army, 2002b).

Para o presente trabalho entendem-se os termos “Áreas Urbanas” e “Áreas Edificadas” como sinónimos.

### 1.4.2 OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS

Segundo o Manual do Agr/BIMec (EPI, 2008b, p.192) as operações em Áreas Edificadas são: “...operações militares conduzidas num terreno tridimensional, densamente construído e com uma grande densidade populacional”.

As operações em AE devem respeitar os mesmos princípios que as operações militares, no entanto, a importância de alguns aspectos tem um incremento exponencial nas AE, o IPB por exemplo, assume uma importância consideravelmente superior devido à complexidade deste ambiente (EPI, 2008b).

Apesar de o CAE exigir uma grande quantidade de forças de infantaria, as forças organizadas em agrupamentos de armas combinadas obtêm os melhores resultados (EPI, 2008b).

As unidades devem estar preparadas para actuar independentemente em operações descontínuas sem o apoio do escalão superior, devem também estar preparadas para enfrentar ameaças simétricas e assimétricas, estas últimas mais frequentes em ambientes complexos como as AE, assim como estar preparada para transitar de operações de resposta a crises para operações de combate e vice-versa (EPI, 2008b).

A probabilidade da presença de civis, a possível existência de ROE mais restritivas que noutros ambientes, a multi-dimensionalidade, curtos campos de observação e de tiro, isolamento e elevado stress psicológico característicos deste ambiente criam condições únicas de complexidade nas operações que devem ser compreendidas para que o planeamento e preparação garantam condições para o sucesso das nossas forças (EPI, 2008b).

As forças inimigas estão frequentemente misturadas com a população, fazendo mesmo uso dela num esforço deliberado para retirar vantagem, a recolha de informações sobre as nossas forças, a dissimulação e camuflagem, o lançamento de ataques e emboscadas e a exploração e distorção de acções mal conduzidas ou efeitos colaterais de acções das nossas forças através dos *media* são tácticas frequentemente utilizadas pelas forças inimigas com recurso à população (EPI, 2008b).

As cidades encerram em si muitas características humanas: a sociedade, cultura, religião, comércio, comunicações, indústria, educação entre outras. A população é o factor dominante em todas as operações em áreas urbanas apesar do terreno urbano ter um impacto táctico significativo (US Army, 2002b, pp. 12-1 e 12-2).

Actualmente existe noutros países desenvolvida a mentalidade de que as operações em áreas urbanas serão inevitáveis no futuro: “É esperado que as áreas urbanas sejam o futuro campo de batalha e o combate em áreas urbanas não pode ser evitado”<sup>5</sup> (US Army, 2002b, p. 1-1).

### 1.4.3 OPERAÇÕES DE CERCO E BUSCA

As operações de cerco e busca são das operações mais complexas que uma força pode ser chamada a executar em OAP nas áreas edificadas, requerem “...uma elevada disciplina e com particular atenção ao pormenor” (EPI, 2008b, p. 9-211).

São operações que incluem outras tarefas como postos de controlo, bloqueios de estrada, patrulhas e equipas de buscas, assim como vigilância aérea, engenharia, PSYOPS, Polícia do Exército, para além da coordenação com as autoridades locais (EPI, 2008b).

A força e “Os comandantes devem estar sempre preparados para distúrbios civis” (EPI, 2008b, p. 9-211).

---

5 - Tradução livre do original: “Urban areas are expected to be the future battlefield and combat in urban areas cannot be avoided”.

As unidades de infantaria podem conduzir revistas e auxiliar na detenção de suspeitos, apoiando a polícia local, no entanto a sua principal missão é “...reduzir alguma resistência que possa surgir e garantir assim, a segurança da operação” (EPI, 2008b, p. 9-211).

As revistas são uma parte importante no controlo das populações, estas podem incidir sobre pessoas, material, edifícios ou terreno. A companhia pode executar estas acções como parte de uma operação do batalhão ou de forma independente (US Army, 2002b, p. 14-20).

### 3.1.1.1 Planeamento

As operações de cerco e busca são operações complexas que requerem um planeamento detalhado, o comandante deve antes de mais compreender perfeitamente o limite da sua autoridade nas buscas assim como as ROE em vigor. As equipas de busca devem receber instruções específicas e devem ter consigo listas de material proibido ou de distribuição limitada, devem ter um tradutor para estas operações, devem usar a força mínima estando no entanto preparadas para conduzir limpeza de compartimentos sob condições de precisão e alta intensidade. A surpresa deve ser atingida, conduzir estas operações em períodos de baixa visibilidade ou nas primeiras horas do dia aumentam a probabilidade de sucesso (EPI, 2008b).

### 3.1.1.2 Conduta

Um cordão eficaz é crucial para o sucesso da missão, este é implementado de maneira a impedir a fuga de indivíduos e para protecção da força que conduz a busca. Deve ser implementado rapidamente e se possível simultaneamente em toda a área. Podem ser usados *checkpoints* e bloqueios de estrada para controlar os acessos, tal como PO's em pontos dominantes nas zonas circundantes, patrulhas, vigilância aérea, etc. (EPI, 2008b).

O isolamento da área compreende dois cordões, um exterior e outro interior. O cordão exterior é geralmente da responsabilidade do escalão superior devido ao elevado número de meios necessários, deve ainda ser mantida uma reserva para actuar em qualquer ponto dos dois cordões anteriormente referidos (EPI, 2008b).

A Figura 1.2 representa graficamente a condução de um cerco e busca. Durante a revista é importante que as provas encontradas sejam preservadas para uma futura condenação, a área a ser revista deve ser dividida em zonas e atribuídas a equipas específicas. Cada equipa de revista é constituída em elemento de segurança que isola a zona e evita a entrada e saída de pessoal; um elemento de busca que conduz a revista; por fim um elemento de reserva (EPI, 2008b).

A área é isolada em simultâneo utilizando vários itinerários e as patrulhas garantem a vigilância entre os PO. Ao nível do subsolo as passagens são bloqueadas.

A área é dividida em subáreas e cada uma delas é atribuída a um elemento de busca. O controlo de civis é efectuado, através do emprego de uma ou mais técnicas.

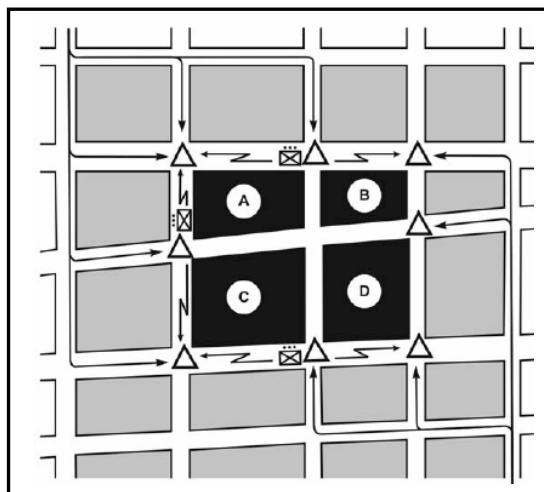


Figura 1.2: Efectuar uma Busca.

Fonte: EPI (2008).

### 1.5 O TREINO

Depois de termos abordado alguns conceitos relativos às operações, nomeadamente em áreas edificadas e de apoio à paz, vamos de seguida esclarecer alguns conceitos relativos a formação e ao treino. Podem ser encontradas no “Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército” – Versão 01/2004 as definições em uso no Exército.

#### 1.5.1 FORMAÇÃO

“Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão” (CID, 2004, p. 34).

Este conceito encontra-se orientado para a integração dos indivíduos nas organizações e no mercado de trabalho. É da responsabilidade do Comando da Instrução e Doutrina (CID, 2004).

#### 1.5.2 TREINO E TREINO COLECTIVO<sup>6</sup>

O conceito de treino é definido como “É toda a formação ministrada na U/E/O de colocação cuja finalidade é manter ou aumentar os níveis de proficiência individuais” (CID, 2004, p. 60).

É responsabilidade dos Comandantes, Directores ou Chefes, corresponde ao conceito de “*continuous training*” do AAP-40 da OTAN (CID, 2004).

O treino colectivo é entendido como o “Conjunto de actividades cujo objectivo visa o melhoramento da eficácia de equipas, unidades ou formações, para que estas funcionem como entidades coesas e possam, assim, maximizar a capacidade operacional” (CID, 2004, p. 61).

Tem a finalidade principal de nivelamento dos militares a nível da proficiência dentro de um dado grupo (CID, 2004).

6- Para mais pormenores sobre o treino no 1º BIMec ver Apêndice B.

No âmbito do treino e treino colectivo encontramos algumas lacunas em termos de bases teóricas, doutrina e da sistematização do treino.

Em termos de manuais nacionais encontra-mos, por exemplo, a publicação Metodologia da Instrução Colectiva (EPI, 1982), que tem como finalidade estabelecer metodologia de instrução a ser seguida pelas unidades. Esta publicação dá relevância à “Instrução Colectiva”,<sup>7</sup> afirmando que não basta uma apurada técnica individual e uma boa chefia para que uma unidade execute as suas missões com eficiência, sem treino conjunto das tarefas colectivas uma unidade não atingirá o sucesso (EPI, 1982).

Apesar de este manual compilar um conjunto de princípios que ainda hoje são válidos, não fornece uma abordagem suficientemente completa ao treino. Para colmatar esta lacuna recorre-se a doutrina de referência de países NATO.<sup>8</sup>

Segundo US Army (2008, p.2-5) encontramos um conjunto de princípios que devem guiar o treino de uma força para os ambientes operacionais que são esperados hoje em dia. Assim as forças devem:

- Treinar para operações em todo o espectro e para rápidas transições entre missões.
- Treinar para a proficiência em armas combinadas.
- Treinar as tarefas básicas primeiro.
- Tornar o treino orientado para a execução, realístico e focado na missão.
- Treinar para ambientes desafiantes, complexos, ambíguos e para situações desconfortáveis.
- Integrar controlo de risco e segurança ao longo do treino.
- Determinar a combinação certa de elementos de treino real, virtual e construtiva para os eventos de treino que reproduzam o ambiente operacional esperado.
- Treinar enquanto destacado.

### 1.5.3 TREINO DE APERFEIÇOAMENTO OPERACIONAL

Também designado Treino Orientado para a Missão. É o “*Conjunto de actividades de treino e treino colectivo que visam actualizar, consolidar, aperfeiçoar e desenvolver capacidades específicas orientadas para uma missão*” (CID, 2004, p. 62).

Distingue-se do treino por estar perfeitamente contextualizado quanto ao tipo de operação, características do Teatro de Operações, e níveis de ameaça previstos. Decorre sob a direcção do Comando das Forças Terrestres (CID, 2004, p. 62).

---

7 - “...ministrada a pessoal desempenhando as suas funções orgânicas (...) e que tem lugar nas subunidades operacionais” (EPI, 1982).

8 - FM 7-0 *Training the Force* e FM 7-0 *Training for Full Spectrum of Operations*.

## **1.6 SÍNTESE CONCLUSIVA**

O estudo da doutrina em vigor em Portugal permite-nos constatar que o RC Operações admite um espectro de operações que vai, desde a situação de Paz passando pelas Operações de Resposta a Crises até à situação de Guerra. Um dos factores determinantes na distinção das operações é a parcialidade/imparcialidade, segundo o RC Operações: “Numa situação de guerra o estado final estratégico atinge-se através da coerção, pelo que a fronteira é definida pelo grau de parcialidade” (EME, 2005, p. 2-11).

Uma força pode ter que conduzir operações de combate mesmo em CRO, no entanto, a vitória não será atingida da mesma maneira que numa situação de Guerra. É importante que uma força esteja permanentemente pronta a actuar em todo o espectro das operações e capaz de transitar de operações de combate para OAP e vice-versa. Outro factor importante é o grau de consentimento das partes em conflito em relação à força, que terá influência na sua colaboração e aceitação da força no TO.

Em relação ao treino e tendo em conta o Glossário de Termos do CID, podemos concluir que este é da responsabilidade do comandante da unidade, ou seja, à excepção de cursos que os militares pontualmente frequentem, o período de formação à responsabilidade CID termina aquando da apresentação na unidade, a partir do qual os militares participam em “planos de treino” a fim de manter/elevar a proficiência dos militares no desempenho das tarefas operacionais. O Treino de Aperfeiçoamento Operacional, em que se destaca as unidades em aprontamento para cumprir missões de PSO em Teatros de Operações específicos, fica sob a direcção do CFT.

## CAPITULO II

### MISSÃO

*...The combat of the future will not be “the son of the Desert Storm”, but rather the “stepchild of Somalia (Mogadishu) and Chechnya (Grozny)...”*

TGen Martin Steele – US Marine Corps

#### 2.1 INTRODUÇÃO

Qualquer plano de treino para aprontar uma unidade com o objectivo de cumprir uma missão específica deve ter sempre em conta uma série de factores como a análise de missão atribuída, assim como a ameaça contra a qual a unidade fará face.

Neste capítulo serão analisados estes factores a fim de se poder estudar o plano de treino utilizado.

#### 2.2 AMEAÇA EXISTENTE NO TO DO KOSOVO

Não existem actividades confirmadas ou informações que indiquem a existência de uma verdadeira ameaça ao ambiente estável e seguro e à liberdade de movimentos.

O nível de ameaça contra a KFOR é baixo. As principais ameaças identificadas no TO do Kosovo podem ser vistas na Tabela C.1 (Anexo C), sendo de referir que em relação à KFOR e aos militares portugueses em particular a atitude da população era positiva, a atitude de imparcialidade e a capacidade de transmitir segurança garantiu o respeito da população (1º BIMec, 2010).

A segurança permanente por parte da KFOR dos monumentos e do património do Kosovo desencoraja actos de vandalismo que se consideram prováveis caso esta segurança não existisse, nas condições verificadas o risco para os PrDSS<sup>9</sup> era considerado baixo (1º BIMec, 2010).

Quanto à espionagem o risco é considerado elevado para a KFOR uma vez que existem indícios de espionagem organizada a fim de recolher informações sobre a KFOR e a NATO. Os civis empregados directamente pela NATO e KFOR são considerados a maior fonte de recolha de informações. As agências paramilitares de informações sérvias continuam presentes no Kosovo, principalmente na parte norte sendo o esforço de recolha de informações o seu principal objectivo não é provável que realizem acções directas contra a KFOR (1º BIMec, 2010).

---

9 - Ver Anexo E para a localização geral dos PrDSS no TO do Kosovo.

Apesar dos NCG kosovares terem capacidade de executarem acções directas contra as forças da KFOR não há indícios de que apontem uma intenção hostil contra a PSF. Os principais grupos são os “Bridge Watchers” e Lobos Brancos cujo objectivo é prevenir a infiltração de kosovares albaneses e monitorizar as actividades da KFOR e da UNMIK, do lado albanês existem o *Grupo Nacional Albanês* (AKSH) e o extinto *Exército de Libertação do Kosovo* (UÇK) convertido na *War Veterans Organization* (WVO), uma instituição de caridade para a recolha de fundos para os veteranos do UÇK (1º BIMec, 2010).

O risco de terrorismo é também considerado baixo, apesar do desacordo com protocolos entre a EULEX e a Sérvia e de se terem registado alguns incidentes contra veículos da EULEX, não houve intenção de atacar pessoal e os NCG mostram cada vez menos intenção e capacidade de executarem qualquer tipo de acção contra a KFOR (1º BIMec, 2010).

A situação mais provável é surgirem acções pontuais e distúrbios não generalizados sem recurso a meios letais, a situação mais perigosa seria surgirem acções concertadas com objectivo à KFOR, distúrbios organizados com agenda política e objectivos bem definidos com recurso a meios letais por parte dos manifestantes ou dos NCG (1º BIMec, 2010).

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DA ÀREA DE OPERAÇÕES

O Kosovo é uma região situada a sul dos Balcãs, faz fronteira a Sul com os Estados da Albânia e da FYROM,<sup>10</sup> a Este e Norte com a Sérvia e a Oeste com o Estado do Montenegro (1º BIMec, 2010).

O Kosovo tem uma área de cerca de 10 908 Km<sup>2</sup> quadrados e uma população de cerca de 2,2 milhões de habitantes. As maiores cidades são; *Pristina* - a capital -, com cerca de 500 000 habitantes; *Prizren*, no sudoeste, com uma população de 110 000; *Peć*, no Oeste, com 70 000 habitantes e *Mitrovica*; no norte, com uma população de cerca de 70 000 habitantes. É constituído essencialmente por terreno montanhoso, 39.1% do país é coberto por florestas e 52% é classificado como terra utilizada para agricultura, os restantes 2.9% são de urbanização (1º BIMec, 2010).

O Comando da KFOR (HQKFOR), encontrava-se localizado em *Camp Film City (Pristina)*, a MSU, composta por um Regimento Italiano de *Carabinieri* em *MSU Camp* e a KTM em *Camp Slim Lines*. O TO do Kosovo está dividido em 5 AOR,<sup>11</sup> designadas até à “Gate 1” a 31DEZ09 por *Multinational Task Forces*, e desde essa data por *Multinational BattleGroup*: MNBG-N liderada pela França e com o comando localizado em Novo Selo (*Camp Marchal De Lattre de Tassigny*); MNBG-S liderada pela Alemanha e com o comando localizado em Prizren (*Camp FC*

---

10 - “Former Yugoslav Republic of Macedonia” Nome constitucional do Estado da Macedónia

11 - Podemos ver no Anexo F a organização do TO do Kosovo após a GATE 1

*Prizren*); MNBG-E liderada pelos Estados Unidos da América e com o comando localizado na região de *Urosevac (Camp Bondsteel)*; MNBG-W liderada pela Itália e com o comando localizado em Pec (*Camp Villaggio Italia*); MNBG-C liderada pela Finlândia e com o comando localizado em Lipjan (*Camp Ville*) (1º BIMec, 2010).

## **2.4 ORIENTAÇÕES DO ESCALÃO SUPERIOR**

Nas directivas que vão sendo emanadas pelos escalões superiores podemos encontrar indicações e condicionamentos que afectarão o treino da companhia. De seguida exporemos os mais relevantes para o planeamento do treino ao nível da companhia.

### **2.4.1 COMANDO DAS FORÇAS TERRESTRES**

Na sequência de directivas do escalão superior o CFT emana a sua directiva à BrigMec no sentido dar início aos preparativos para o aprontamento de uma força a ser projectada para o TO do Kosovo (CFT, 2009).

Na directiva n.º 07/Com Op/09 do CFT é cometido à BrigMec o aprontamento de uma UEB a ser empregue no TO do Kosovo no 2º Semestre de 2009. Entre outras, são dadas orientações e instruções sobre a Estrutura Operacional de Pessoal (Anexo G), definindo a organização da força em Comando, uma Companhia de Apoio e Serviços (A COY) e duas Companhias de Manobra (B COY e C COY). Estabelece a integração de um pelotão de atiradores da ZMA numa das companhias de manobra da força a ser aprontada. Partindo do pressuposto que a unidade constituída está preparada para combate, nomeadamente para acções no âmbito do Art.º V do tratado de Washington, dá indicação para o treino e preparação da força em Operações de Apoio à paz. Dá indicação no sentido de se garantir a formação da força acções de Controlo de Tumultos (CFT, 2009).

### **2.4.2 BRIGADA MECANIZADA**

A BrigMec através da directiva nº 07-09/BrigMec vai estabelecer ao 1º BIMec a organização da UEB a ser empregue no TO do Kosovo, dando entre outras instruções que uma das UEC é formada a partir do ECC/NRF12, que na preparação devem ser desenvolvidas acções no âmbito das OAP combinadas com acções no âmbito do art.º V do tratado de Washington, assim como a preparação em acções de controlo de tumultos (BrigMec, 2009).

### 2.4.3 1º BATALHÃO DE INFANTARIA MECANIZADO

Na directiva de aprontamento nº07-09/1BIMec/KFOR<sup>12</sup> o batalhão dá orientações para o treino das suas subunidades, de acordo com esta directiva o treino foi dividido em 3 fases, na FASE I decorrente de 04Mai09 a 29Mai09 o treino operacional tem como objectivo a integração dos militares nas subunidades para que foram destacados; na FASE II decorrente no período de 01Jun09 a 26Jun09 o esforço do treino é no sentido da força ser certificada nas operações de Crowd and Riot Control; na FASE III entre 30Jun a 24Jul09 vai dar-se a certificação da força (1BIMec, 2009).

As orientações dadas são várias e de natureza diversa, sendo de dar relevo às TECM (Anexo I) e os Objectivos de Treino (Anexo K) para cada fase definida pelo batalhão (1BIMec, 2009).

Ainda de referir que a directiva estabelece que o treino deve ter como referência o ARTEP 71-2, ter em consideração o treino operacional realizado durante o NRF 12, as ROE em vigor na KFOR e a especificidade dos equipamentos a utilizar no TO. Refere ainda que as companhias são responsáveis por estabelecer o horário semanal das tarefas a treinar e submetê-lo à aprovação do comandante (1BIMec, 2009).

### 2.5 MISSÃO DE RESERVA TÁCTICA

A reserva táctica da KFOR ou *Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* (KTM) é desde 2005 composta por uma Unidade Escalão Batalhão (UEB). Entre as suas características mais importantes inclui-se a ausência de CAVEATS, ou seja, não tem restrições ao seu emprego por parte do país de origem, tem a capacidade de ser projectada por meios aéreos ou terrestres em todo o TO do Kosovo com um estado de prontidão elevado, ou seja, um tempo *Notice to Move* (NTM) bastante reduzido, está treinada em CRC e auto-sustentada por um período de 72 horas, o que garante ao comando da KFOR (COMKFOR) uma gama bastante alargada de possibilidades e grande flexibilidade de empenhamento (Abreu, 2010).

As tarefas mais relevantes da KTM são substituir ou reforçar os *Multinational Battle Groups* (MNBG) executar operações de controlo de tumultos, conduzir operações de interdição e anti-contrabando dentro do mandato e em coordenação com a polícia da EULEX fornecendo apoio na luta contra o crime organizado. A KTM está em Controlo Operacional (OPCON) do COMKFOR (Abreu, 2010).

Dentro das suas capacidades a KTM contribui para a manutenção de um ambiente de segurança e para a manutenção da liberdade de movimentos (Abreu, 2010).

A KTM, na qualidade de reserva táctica da KFOR, não tem Área de Responsabilidade atribuída. Assim, para desempenhar a sua missão, realizou operações em todas as AOR atribuídas às

---

12 - No Anexo H encontra-se um excerto da directiva nº07-09/1BIMec/KFOR.

MNTF/MNBG presentes no TO do Kosovo. Decorre ainda da missão atribuída à KTM, a possibilidade de ser empenhada no TO da Bósnia-Herzegovina (1º BIMec, 2010).

## **2.6 MISSÃO 1BIMEC/KFOR**

O 1BIMec/KFOR, à ordem, cumpre missões em todo o espectro das operações no TO do Kosovo com prioridade de intervenção para a área do MNBG-N e constitui-se como unidade de apoio mútuo da KFOR para a EUFOR (BIH) a fim de garantir a liberdade de movimentos (FOM) e um ambiente calmo e seguro (SASE) (1º BIMec, 2010).

## **2.7 MISSÃO B COY/1BIMEC**

A B COY como parte da KTM constitui a reserva táctica do COMKFOR, prepara-se para ser empregue, num curto NTM, em todo o Kosovo a fim de garantir um ambiente calmo e seguro.

À ordem apoia a EUFOR na BiH (SOP 3025, 2010).

## **2.8 TAREFAS ESSENCIAIS PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO**

As Tarefas Essenciais ao Cumprimento da Missão (TECM) são tarefas colectivas em que uma organização deve ser proficiente para completar com sucesso a(s) sua(s) missão/missões em tempo de guerra (US Army, 2002a).

Depois de analisada a missão, a ameaça e as directivas superiores, o comandante chega a uma lista de TECM nas quais concentrará o treino da força.

As TECM encontravam-se divididas em cinco campos diferentes: Informações; Manobra; Mobilidade e Protecção da Força; Apoio de Serviços e por fim Comando e Controlo. Tendo em conta este conjunto de tarefas a treinar e o período de tempo disponível é da responsabilidade do comandante de companhia definir em horário a periodicidade do treino de cada tarefa.

### **2.8.1 TAREFAS RELEVANTES EM ÁREAS EDIFICADAS**

De todas as TECM identificadas no presente trabalho, tem interesse estudar as que são relevantes em Áreas Edificadas, ou seja, as tarefas que apresentam características específicas quando executadas em Áreas Edificadas ou que estão presentes apenas ou quase exclusivamente nas mesmas.

A Tabela 2.1 apresenta as TECM que foram identificadas como mais relevantes nas Áreas Edificadas:

<b>Informações</b>
Conduzir reconhecimento de uma AE
<b>Manobra</b>
Conduzir a limpeza de uma área edificada
Conduzir operações de presença
Conduzir operações de controlo de distúrbios civis
Conduzir cerco e busca a uma área edificada
Conduzir a defesa de um ponto sensível
Estabelecer uma base operações / aquartelamento
<b>Apoio de Serviços</b>
Manter segurança a civis durante operações
<b>Comando e Controlo</b>
Estabelecer ligação com forças locais / autoridades civis

**Tabela 2.1: TECM consideradas relevantes em AE.**

## **2.9 MEIOS DISPONÍVEIS**

Depois de termos chegado à LTECM vamos analisar os meios ao dispor do comandante a fim de conduzir o treino de aprontamento para a missão.

O tempo disponibilizado foi de 04MAI09 a 24JUL09, ou seja, cerca de três meses para reorganização da 3ª CAAt em B COY, integração de um pelotão da ZMA e condução do treino orientado para a missão. Como foi referido em 2.4.3, o aprontamento foi dividido em 3 fases, sensivelmente um mês para cada fase, ou seja, a companhia teve um mês para a Fase I para fazer a integração do pelotão da ZMA e efectuar treino após reestruturação em B COY, cerca de um mês na Fase II em que o esforço foi o treino e certificação em CRC e um mês para a Fase III que foi destinada para a certificação da força.

Uma das limitações que a companhia teve que fazer face foi a discrepância entre o tipo de viaturas orgânicas em Território Nacional o tipo de viaturas que equipam a força no Kosovo. As viaturas que equiparam a B COY no TO do Kosovo são viaturas de rodas, Jipes TOYOTA 4X4, as V200 Chaimite 4X4, e viaturas de transporte IVECO 40-10 e IVECO 10-12.

Uma vez que a força foi constituída com base numa unidade mecanizada equipada com viaturas de lagartas da família M113, foi necessário fazer a adaptação e habituação aos novos meios. Apesar do tempo limitado para treino com que a Companhia teve que fazer face, tal não foi um factor limitativo. Estas viaturas estiveram disponíveis para treino nos exercícios “Lince 092” e “Pristina” onde foram treinadas tarefas de CRC e cerco e busca (Marques A. , 2011).

O equipamento e armamento disponíveis para o treino da força foram maioritariamente os orgânicos da companhia. Excepção feita para o material de CRC<sup>13</sup> que foi disponibilizado à companhia depois de realizado o curso de controlo de tumultos pelos comandantes de pelotão e companhia, estágio de controlo de tumultos frequentado pelos comandantes de secção,

13 - No Anexo L, encontram-se exemplos de material que equipa a força portuguesa no Kosovo.

sargentos de pelotão e 2º cmdt de companhia ministrados no RL 2. Foi ministrada formação e executados exercícios tipo STX em Santa Margarida para os pelotões de atiradores para além uma demonstração de CRC no exercício final de aprontamento (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

Em termos de infra-estruturas disponíveis no CMSM a grande lacuna prende-se com o treino em áreas urbanas, o treino de operações neste ambiente estava limitado a alguns espaços como as edificações da Sr.<sup>a</sup> da Luz e da Sanguinheira, contudo, são construções de dois a quatro edifícios que não permitem o treino de forças de escalão superior a secção/pelotão nem treinar a progressão em ruas, são também edifícios de apenas um piso (Marques A. , 2011).

### **2.10 SÍNTESE CONCLUSIVA**

O nível de ameaça para as forças da KFOR no Kosovo é considerada baixa. No entanto, como parte constituinte da reserva táctica a companhia tinha que estar preparada para conduzir operações em todo o espectro das operações.

Através das directivas dos escalões superiores, análise da missão e da ameaça, o comandante criou uma lista de tarefas essenciais ao cumprimento da missão para focar o treino da companhia. Destas foram identificadas as tarefas a treinar em áreas edificadas.

Os meios disponíveis para treino foram limitados em termos de infra-estruturas, viaturas V 200 Chaimite e equipamento de CRC.

## CAPITULO III

### ANÁLISE DO PLANO DE TREINO

*“A pint of sweat will save a gallon of blood”*

Gen Patton, Novembro de 1942

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Depois de identificadas as TECM a serem treinadas, será estudado neste capítulo o treino realizado pela B COY/1BIMec durante o período de treino orientado para a missão, assim como o treino desenvolvido no período de NRF12.

#### 3.2 PARTICIPAÇÃO NA NATO RESPONSE FORCE 12

A NRF é uma força conjunta e combinada de 25 000 a 30 000 militares, com capacidade de ser projectada com pré-aviso de 5 a 30 dias. Esta força será desenhada de acordo com a missão e como *Initial Entry Force* tem a capacidade de participar em operações de alta intensidade com autonomia logística para trinta dias (1º BIMec).

A 3ª CA que depois seria reorganizada em B COY/1BIMec/KFOR integrou o AgrMec/NRF 12. Consideramos indissociável o treino realizado pela companhia no período de NRF 12 do treino realizado no aprontamento. Não só por as TECM treinadas serem em grande medida semelhantes, como também por o período de aprontamento ser menor devido à força se encontrar no período de *stand-by* da NRF 12 e de nas próprias directivas dos escalões superiores se prever que o treino orientado para a missão deve ter em consideração o treino realizado em NRF12.

##### 3.2.1 PLANEAMENTO DO TREINO

O plano de treino foi elaborado tendo por base o modelo de treino em uso no 1º BIMec desde 2004. Este modelo é:

*“...baseado na MISSÃO e orientado para a EXECUÇÃO com a finalidade de transformar a missão atribuída à unidade num conjunto de tarefas práticas, perfeitamente mensuráveis e cuja execução de acordo com as listas de verificação confere garantias de êxito” (1º BIMec).*

O modelo utilizado centra-se em três pilares: “...o HOMEM – formação, treino físico, motivação e realização profissional, o TIRO – como garante da proficiência na utilização do armamento e aumento da confiança, e a MANOBRA – materializada no treino das tarefas e procedimentos tácticos” (1º BIMec, p. 12).

Duas das áreas consideradas prioritárias são o tiro e o treino físico, o tiro é uma das áreas que se pretende de excelência para uma força deste tipo e que tem benefícios associados como ganhos de confiança, motivação e disciplina. Foram utilizadas tabelas de adaptação e tiro instintivo e tiro de combate evoluindo do tiro individual até ao tiro de pelotão (1º BIMec).

Quanto ao treino físico é considerado fundamental uma boa condição física para o bom desempenho das missões e do treino operacional, daí que tenham sido aplicados programas de treino físico com objectivos semestrais e com uma frequência mínima de quatro horas semanais. O treino físico traz também benefícios associados como o desenvolvimento do espírito de corpo e da coesão da força (1º BIMec).

### 3.2.2 CALENDÁRIO DE ACTIVIDADES E HORÁRIO

O comandante de companhia com base no calendário de actividades do Batalhão vai restabelecer o seu próprio calendário de actividades,<sup>14</sup> de seguida vai pormenorizar por semana as tarefas a serem treinadas pelas subunidades.

Tendo por exemplo a semana de 21JAN08 a 26JAN08, verificamos que estava previsto no calendário de actividades, dentro do objectivo geral de Operações Defensivas/Retardamento, o treino de CAE/CRO ao escalão secção/pelotão. Na figura 3.1 é apresentado o planeamento para dia 23JAN08.<sup>15</sup>

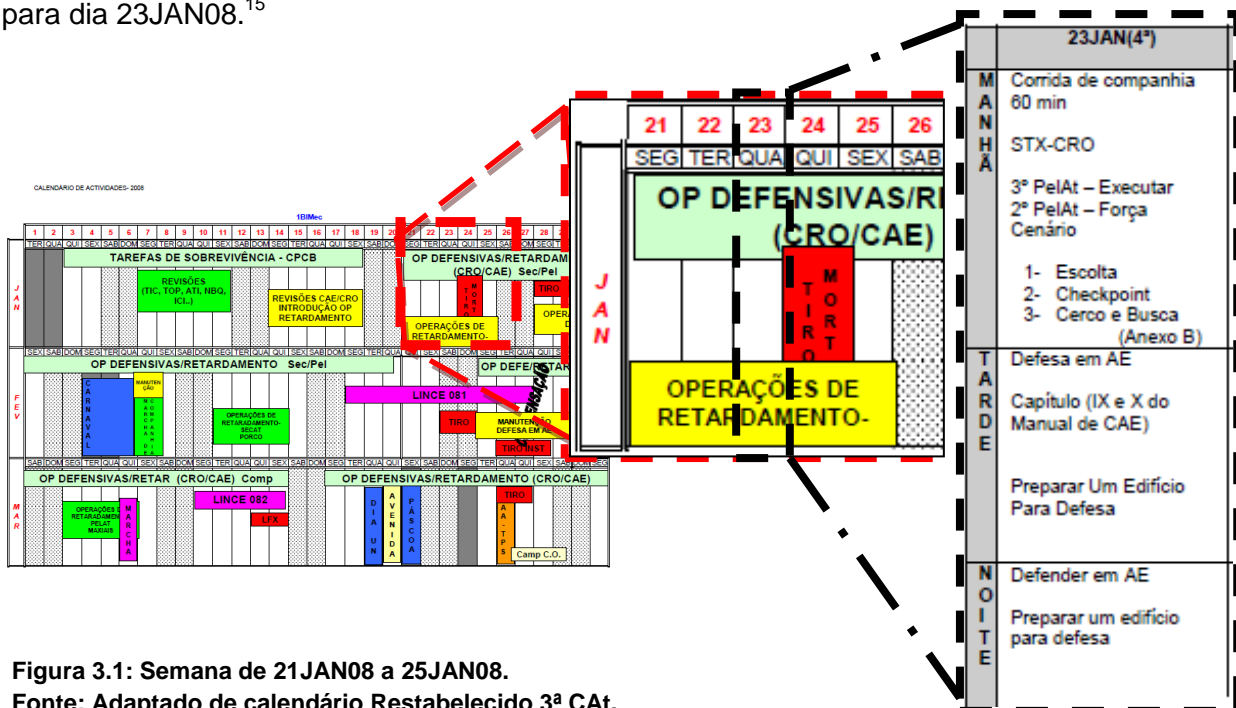


Figura 3.1: Semana de 21JAN08 a 25JAN08.  
Fonte: Adaptado de calendário Restabelecido 3ª Cat.

14 - No Anexo M é apresentado o Calendário de Actividades Restabelecido

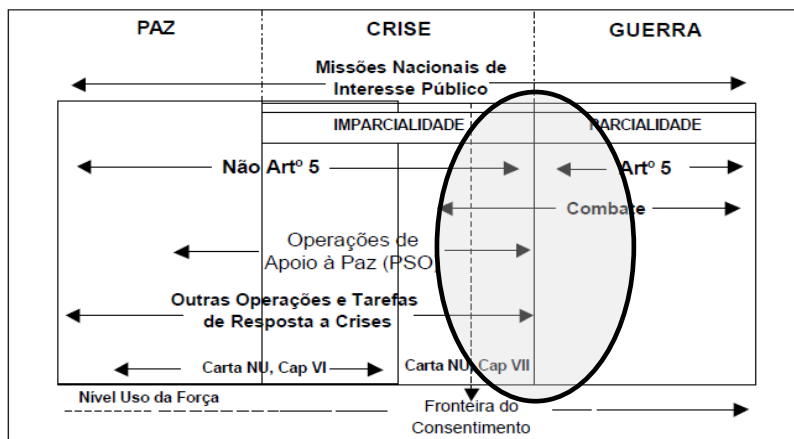
15 - No Anexo N é apresentado o horário para toda a semana.

As tarefas treinadas nesta semana variam desde uma introdução teórica às CRO, montar e operar um posto de controlo, executar patrulhamentos, escoltas, defesa em áreas edificadas, assalto a uma área edificada em combate de precisão, entre outras.

Ao analisar-se o calendário de actividades para o período da NRF 12 verifica-se que o treino de CAE e CRO é transversal a todos os “blocos” de treino, ou seja, dentro das Operações Ofensivas, Defensivas e de Retardamento foi inserido o treino de TTP’s de CAE e CRO, em vez de serem treinadas num bloco separado como acontecia tradicionalmente.

A força foi permanentemente treinada para executar operações de combate em alta intensidade, passando para uma situação de CAE em situação de precisão e execução de tarefas de CRO como a montagem de postos de controlo, cerco e busca, patrulhamentos, etc.

No sentido de maximizar os recursos disponíveis, o treino das tarefas incidu prioritariamente sobre a faixa assinalada na Figura 3.2, desta maneira a força está preparada para actuar em ambientes de alta intensidade e é capaz de executar tarefas de OAP (António Marques, comunicação pessoal, 7 de Julho de 2011).



**Figura 3.2: Faixa do Espectro das Operações.**  
Fonte: Adaptado de (EME, 2005).

### 3.2.3 TREINO DE OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS

O treino em áreas edificadas está a evoluir no sentido de deixar de ser um bloco isolado, onde se treinam as técnicas isolada e esporadicamente, para se passar a integrar frequentemente este ambiente nos exercícios e a fazer parte da rotina de treino das forças (Barros, s.d.).

Para tal a companhia teve que fazer face a vários desafios, tais como a falta infra-estruturas, a limitação de recursos financeiros, lacunas na formação dos militares e o tempo disponível. Para ultrapassar limitações de infra-estruturas recorreu-se ao uso de painéis de estruturas metálicas que simulavam edifícios e compartimentos e que permitiam o seu uso em carreira de tiro.<sup>16</sup> No entanto, apresentam limitações como o facto de serem apenas de um piso e portanto não

16 - No Anexo O são apresentados exemplos destes painéis.

apresentarem ameaças provenientes de pisos superiores ou inferiores, não contemplarem subterrâneos, ser difícil criar ruas que permitam treinar o deslocamento em AE e retirarem realismo ao treino. Para recriar estas situações a companhia deslocou-se à Escola Prática de Infantaria durante uma semana tirando partido das condições existentes na “Aldeia de Camões” (Marques A. , 2011).

A rotação de pessoal é mais um dos factores que as unidades do Exército têm que enfrentar hoje em dia e que afectou o treino da 3ªCAI, a chegada e partida frequente de pessoal afectou negativamente a proficiência da força, principalmente quando se tratou de funções chave, como as funções de comando (Marques A. , 2011).

### **3.2.3.1 Tiro de Armas Ligeiras**

Como foi exposto anteriormente, uma das áreas consideradas mais importantes para uma força é o tiro com as armas individuais. Grande parte do CAE ocorre a curtas distâncias, as acções de combate são rápidas e brutais, onde as decisões são tomadas frequentemente por instinto. Isto leva a que o treino e prática de tiro sejam essenciais para o sucesso neste tipo de ambiente, criando-se rotinas e a mecanização de técnicas (Barros, s.d.).

Um dos aspectos essenciais ao tiro neste ambiente é a confiança do militar tanto nas suas capacidades como nas dos camaradas e só um treino sistemático, progressivo e contínuo permite atingir a confiança necessária. Pretende-se que o militar seja capaz de adquirir e bater alvos parcialmente expostos, camuflados, estáticos ou em movimento, tanto de dia como de noite (Capote, s.d.).

Este treino teve como base as técnicas e posições de tiro instintivo. Depois vai-se aumentando a complexidade o escalão, do tiro individual à parelha/secção/ pelotão/companhia. O treino de tiro em ambiente urbano mostrou ser uma mais-valia para a força pois para além do aumento da proficiência do tiro em si, o aumento da confiança foi notório assim como a destreza no manejo das armas (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

### **3.2.3.2 Primeiros Socorros**

A companhia tinha disponível durante o período de NRF um socorrista e uma ambulância, o que em campanha seria um número demasiado reduzido, era por isso desejável que o maior número possível de militares possuíssem noções de suporte básico de vida. Para habilitar os militares nesta matéria recorreu-se a palestras de pessoal do serviço de saúde assim como a frequência de cursos, atingindo-se o valor de um elemento por secção com o curso de suporte básico de vida (Marques A. , 2011).

Esta matéria também pode e deve ser incluída no treino de áreas edificadas, sendo as AE um ambiente de reconhecido isolamento para os baixos escalões deve ser testada a capacidade de a secção/pelotão lidar com feridos sem apoio inicial do escalão superior (Barros, s.d.).

### **3.2.3.3 Treino de TTP'S**

O treino em AE foi uma das prioridades da companhia durante o período de NRF12, sendo um dos blocos de matéria mais presente, de referir ainda que a companhia participou num exercício de Batalhão do tipo “*Three Block War*”, em que cada companhia no terreno executou operações em diferentes partes do espectro das operações e consequentemente em diferentes níveis de intensidade. O treino levado a cabo pela companhia iniciou-se numa primeira fase com o treino das técnicas a nível individual/parelha,<sup>17</sup> de seguida passou-se para o treino ao escalão secção, desde a organização de uma secção de atiradores para o combate em AE, técnicas de entrada em edifícios, ultrapassagem de obstáculos, limpeza de compartimentos até ao assalto e limpeza de um edifício (Marques A. , 2011).

O treino de sapadores ganha relevo neste ambiente, uma vez que a redução de obstáculos, detecção e reacção a armadilhas e as técnicas de entrada em edifícios requerem treino o mais realista possível, observando sempre as normas de segurança estabelecidas (Barros, s.d.).

O treino da Companhia permitiu garantir que nesta área pelo menos um elemento por secção tinha a capacidade de operar com meios explosivos e que a força estivesse treinada para a presença de armadilhas ou IED's (Marques A. , 2011).

Para além do treino de sapadores, o treino em Técnicas de Transposição de Obstáculos. A Torre na região do Δ D. PEDRO permite executar técnicas de descida em *rapel*, apoiado ou suspenso e subida à corda, suspenso ou apoiado nas colunas. Durante a semana em que a companhia teve a oportunidade de treinar em Mafra a torre de montanhismo foi usada para prosseguir o treino nesta área (Marques A. , 2011).

Uma lacuna no treino da companhia durante o período de NRF foi a ausência de treino com carros de combate em áreas edificadas, o treino com estes meios não foi possível e as TTP's não foram treinadas como seria desejado, apesar de se tratar de um Agrupamento e de o treino com carros de combate ter sido feito noutros ambientes (Marques A. , 2011).

---

17 - Progressão em áreas edificadas, camuflagem, instalar no terreno, marcação de edifícios e técnicas de limpeza de compartimentos, técnicas de tiro instintivo entre outras.

### **3.2.4 RELATÓRIO DE TREINO**

A companhia mantinha actualizado e entregava ao Batalhão sempre que solicitado um “Relatório da Situação de Treino”, que permitia fazer um ponto de situação do treino da companhia em determinado momento e se necessário alterar o planeamento futuro a fim de colmatar lacunas no treino das subunidades.

O nível atingido no fim do período de NRF foi o de “treinado” em todas as tarefas que se consideraram relevantes em áreas urbanas, a Figura 3.1 apresenta estas tarefas e respectiva avaliação.

<b>Tarefas 3º CAT</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Informações</b>	
Conduzir reconhecimento de uma AE	T
<b>Manobra</b>	
Conduzir a limpeza de uma área edificada	T
Conduzir uma operação de presença em AE	T
Conduzir operação de controlo distúrbios civis	T
Conduzir cerco e busca a uma área edificada	T
Conduzir a defesa de uma área edificada	T
Atacar uma área edificada	T
Conduzir uma infiltração / exfiltração numa AE	T
<b>Apoio de Serviços</b>	
Manter segurança a civis durante operações	T
<b>Comando e Controlo</b>	
Estabelecer ligação com forças locais / autoridades civis	T

**Tabela 3.1: LTECM com avaliação global da 3ª CAT no fim do período de NRF12.**

### **3.3 TREINO DE APERFEIÇOAMENTO OPERACIONAL**

Durante o período de *stand-by* da NRF 12 o AgrMec/NRF12 foi reorganizado em 1BIMEC/KFOR. A 3ª CAT foi a base para a B COY, reorganizando-se a 07MAI09.

A partir deste momento o treino da Companhia passou ser orientado para a missão no Kosovo, como unidade de manobra da reserva táctica no TO.

#### **3.3.1 AVALIAÇÃO DO ESTADO DA UNIDADE**

Qualquer plano de treino deve ser desenhado tendo em conta a avaliação feita pelo comandante do estado da unidade naquele momento, o facto de a BCOY/1BIMEC/KFOR ter sido constituído tendo por base a 3ªCAT/AgrMec/NRF12 veio trazer vantagens e desvantagens. Como vantagens é apontada a realização frequente de tiro, o tiro em áreas edificadas em cenários de precisão, a experiência e rotinas adquirida, o treino efectuado em áreas edificadas assim como a possibilidade de escolher os militares a integrar a força a ser destacada a partir de um universo maior. Em relação às desvantagens estas prendem-se com o facto de a força ter tido metade do tempo de treino orientado para a missão (três meses em vez de seis) e o

facto de com a reorganização da Companhia as subunidades terem que treinar novamente procedimentos adquiridos. Contudo, estas limitações não foram consideradas determinantes ao nível da Companhia (Marques A. , 2011).

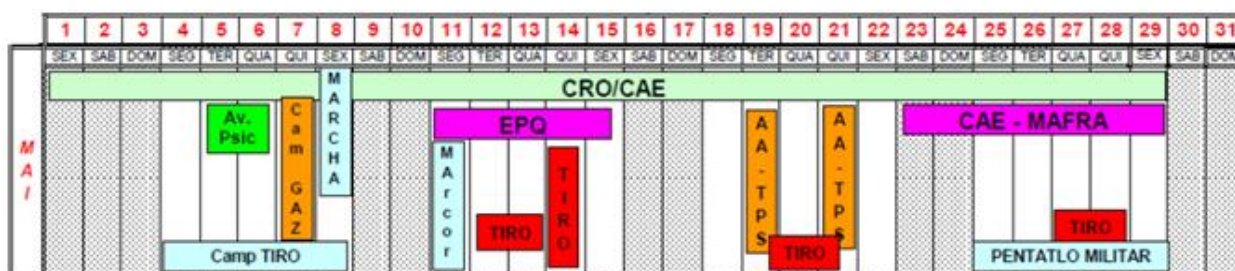
Importa referir que a B COY recebeu um pelotão da ZMA, o que não foi uma situação positiva uma vez que este pelotão não participou na NRF 12, não tendo portanto executado o mesmo treino que o resto da Companhia e integrou a força com um nível de treino considerado inferior (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

No entanto, evitou-se efectuar treinos com este pelotão separado do resto da companhia, excepção feita ao tiro em que devido a lacunas neste campo (por exemplo a limpeza de compartimentos com fogo real) foi feito um esforço de reforçar o treino nesta área de maneira a aproximar os níveis de treino do resto da companhia. (António Marques, comunicação pessoal, 10 de Julho de 2011).

### 3.3.2 CALENDÁRIO DE ACTIVIDADES E HORÁRIO<sup>18</sup>

De acordo com a directiva de aprontamento nº07-09/1BIMec/KFOR, o período de treino de aperfeiçoamento operacional foi dividido em 3 fases.

A FASE I teve como objectivo a integração dos militares nas subunidades e a continuação do treino de TTP's de CRO e CAE, o tiro também foi uma constante nesta fase. Na Figura 3.3 encontra-se espelhado o planeamento do treino que a companhia realizou.



**Figura 3.3: Planeamento da 1ª Fase do aprontamento.**  
**Fonte: Calendário de actividades B COY.**

Ao reorganizar-se uma força é conveniente que esta treine como equipa, ou seja, apesar de os militares estarem individualmente treinados, rotinados e proficientes nas tarefas individuais, as secções e pelotões denotam uma quebra na proficiência caso não treinem como conjunto as técnicas e procedimentos (EPI, 1982).

Na última semana a Companhia deslocou-se à Escola Prática de Infantaria para tirar partido das oportunidades únicas proporcionadas pela “Aldeia de Camões” no treino de CAE.

18 - No Anexo P encontra-se exposto o calendário de actividades para o período de aprontamento

Como é possível observar na Figura 3.4, na FASE II o esforço do treino foi no sentido de a força ser certificada em operações de CRC, uma vez que está previsto a possibilidade de empenhamento da força no TO em operações deste tipo.

Nesta altura a companhia ainda não tinha tido formação no âmbito das operações de CRC, nesse sentido foi dada formação no RL2 a elementos da companhia. Os comandantes de companhia e pelotão frequentaram o curso de controlo de tumultos, ao 2º comandante de companhia, sargentos de pelotão e comandantes de secção foi ministrado o estágio de controlo de tumultos (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

Em Santa Margarida foi ministrada formação aos pelotões de atiradores e ainda executados exercícios do tipo STX de companhia e batalhão. Contudo o volume de formação e treino em CRC em território nacional foi considerado mínimo, sendo que a disponibilização de equipamento durante mais tempo para treino seria vantajoso para a proficiência da força nesta área (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

A companhia enfrentou alguns desafios em relação ao treino de operações de CRC, o equipamento e fardamento não estão desenhados para estas operações, por exemplo o uniforme B e *gore-tex* não são resistentes a chamas (provenientes por exemplo de um *cocktail molotov*), o colete balístico e o equipamento de protecção de CRC não são adequados para uso simultâneo, os escudos partiam-se facilmente nas situações de treino, e as viaturas chaimite fornecem protecção adequada mas não permitem o transporte de uma secção completa enquanto as viaturas de transporte IVECO não fornecem protecção balística (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

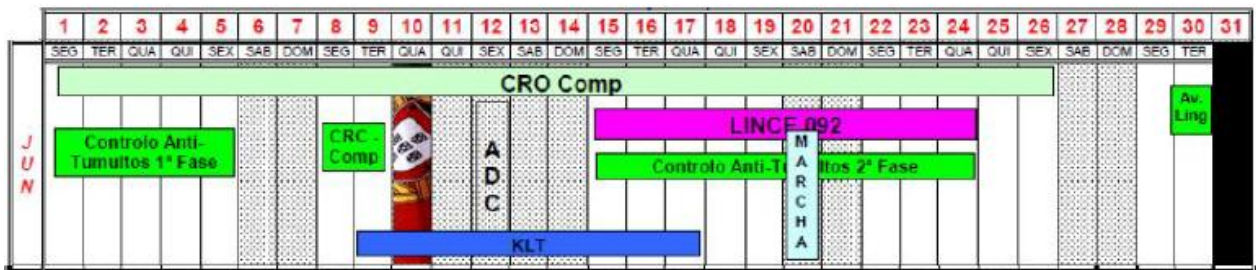


Figura 3.4: Planeamento da 2ª Fase do aprontamento.  
 Fonte: Calendário de actividades B COY.

Mesmo a doutrina actual de CRC prevê pelotões a 35 militares, número superior ao que compõe um pelotão de atiradores no TO do KOSOVO (28 militares) para além de não prever o uso de viaturas. Esta fase culminou no exercício “Lince 092”,<sup>19</sup> que consistiu no treino de CRC e CRO (Marques J. , 2010).

19 - No Anexo Q encontra-se o planeamento do exercício Lince 092 da B COY.



Tarefas B COY	Avaliação
<b>Informações</b>	
Conduzir reconhecimento de uma AE	T
<b>Manobra</b>	
Conduzir a limpeza de uma área edificada	T
Conduzir operações de presença	T
Conduzir operações de controlo de distúrbios civis	T
Conduzir cerco e busca a uma área edificada	T
Conduzir a defesa de um ponto sensível	T
Estabelecer uma base operações / aquartelamento	T
<b>Apoio de Serviços</b>	
Manter segurança a civis durante operações	T
<b>Comando e Controlo</b>	
Estabelecer ligação com forças locais / autoridades civis	T

Tabela 3.2: LTECM em AE referente ao final do período de treino de aperfeiçoamento operacional.

### 3.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

Como se pode constatar, o treino realizado pela Companhia, desde o início do período de NRF12 até ao final do período de aprontamento, foi bastante abrangente, procurando cumprir com as exigências do treino de uma força em todo o espectro das operações.

Ao analisar-se o calendário de actividades, constata-se que o treino em AE e operações de CRO foi uma constante durante o período de NRF12 e no período de aprontamento para a missão no Kosovo, pretende-se que a força seja capaz de conduzir operações em todo o espectro das operações e transitar de um tipo de operação para outro rapidamente.

Este conceito está de acordo com a doutrina de outros países, segundo US Army (2008, p. 1-1): “...o Exército tem que adoptar uma nova mentalidade que reconheça os requisitos para a condução com sucesso de operações em todo o espectro do conflito, em qualquer altura, em qualquer lugar.”<sup>21</sup>

Esta mentalidade veio alterar o paradigma do treino de uma força, sempre que possível, esta treina em todo o espectro das operações e no maior número de ambientes possíveis. O treino deixa de estar compartimentado em Operações de Combate *ou* Operações de Resposta a Crises, Áreas Edificadas *ou* Terreno Aberto/Arborizado, etc. e passa a ser um treino permanente e constante em todos os ambientes possíveis de recriar, em todo o espectro das operações, tendo a força que estar preparada para passar de um cenário de alta intensidade para média/baixa intensidade e vice-versa.

O uso de TECM permitiu concentrar o esforço do treino da companhia em tarefas identificadas como essenciais, atingindo-se um estado final em que estas tarefas se encontravam “treinadas”.

21 - Tradução livre do original: “... the Army must adopt a new mindset that recognizes the requirement to successfully conduct operations across the spectrum of conflict, anytime, anywhere.”

## CAPITULO IV

### TAREFAS CUMPRIDAS NO KOSOVO

#### 4.1 INTRODUÇÃO

Depois de analisado o treino desenvolvido pela companhia em território nacional, vamos abordar neste capítulo as operações que foram efectivamente levadas a cabo no teatro de operações do Kosovo.

Posteriormente analisaremos quais das tarefas em áreas urbanas treinadas pela companhia concorreram para uma melhor execução das operações e tarefas operacionais levadas a cabo no Kosovo.

#### 4.2 TAREFAS CUMPRIDAS NO KOSOVO

A B COY foi chamada a executar cinco operações no TO, duas operações de reconhecimento e três operações de proximidade. Nestas operações foram cumpridas tarefas reconhecimento assim como estabelecidos contactos com as autoridades e com a população local, assim com estabelecida a ligação com as forças da KFOR no terreno.

##### 4.2.1 OPERAÇÕES DE RECONHECIMENTO

As operações de reconhecimento permitiram ganhar conhecimento das áreas de operações das MNTF – S e N, assim como reconhecer os PrDSS nessas áreas.

A *Mighty Southern Recce*, como foi designada a primeira operação realizada pela B COY, decorreu entre os dias 26OUT09 e 30OUT09 na AO da MNTF – S,<sup>22</sup> a companhia foi projectada e ocupou uma FOB no *Camp Airfield – Prizren*. Esta operação teve como finalidade o reconhecimento da AO e dos PrDSS (*Zociste Monastery* e *Archangel Monastery*). Para isso foram conduzidas patrulhas conjuntas com as unidades presentes na AO (Marques A. , FIR B COY, 2009f).

A *Mighty Northern Recce* foi a segunda e última operação de reconhecimento realizada pela B COY, teve lugar entre 09NOV09 e 11NOV09 na AO da MNTF – N.<sup>23</sup> Permitiu a recolha de informação sobre a AO e desenvolver planos para a defesa do PrDSS (Mosteiro de *Devic*) e dos *hot spots*. Para tal foram conduzidas patrulhas conjuntas com forças da MNTF – N (Marques A. , FIR B COY, 2009c).

---

22 - No Anexo S podemos ver a AO da MNTF – S.

23 - No Anexo T podemos ver a AO da MNTF – N, principais cidades e divisão étnica.

#### **4.2.2 OPERAÇÕES DE PROXIMIDADE**

Tiveram como objectivo a obtenção de informação, garantir o SASE e FOM em cada AO. Estas operações tiveram lugar nas AO dos MNTF – C, MNTF – W e MNBG – N. Foram efectuados contactos com as autoridades locais e com a população local onde foram obtidas as informações pretendidas pelo escalão superior (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

Entre 21DEC09 e 24DEC09 a B COY executou uma patrulha de proximidade, designada por *Mighty Center Winter Knight* na AO da MNTF – C. Esta teve o objectivo de garantir o aviso prévio sobre alterações ao SASE. Para tal foram conduzidas patrulhas mistas (montadas + apeadas) nas quais se estabeleceram contactos com autoridades locais, com a população local, instituições do Kosovo e com as estruturas paralelas Sérvias (Marques A. , FIR B COY, 2009g). A *Mighty Western Winter Knight* teve lugar entre 04JAN10 e 09JAN10, a companhia executou patrulhas de presença na AO da MNTF – W para manter a situação de informações actualizada e informar sobre alterações ao SASE. Foram utilizadas patrulhas mistas onde foram estabelecidos contactos com as autoridades locais, organizações internacionais e população local (Marques A. , FIR B COY, 2010d).

A operação *Mighty Northern Winter Knight II* foi desenvolvida na AO do MNBG – N, teve lugar entre 08FEV10 e 14FEV10. Para esta operação a companhia instalou-se em *Camp Belvedere* e conduziu operações na cidade de *Mitrovica*.<sup>24</sup> O objectivo foi a perfeita compreensão de como se processava o fornecimento de energia à cidade, efectuar o reconhecimento aos transformadores e às respectivas linhas de 35Kw e 10Kw. A companhia efectuou patrulhas de presença de escalão secção que inquiriram junto dos habitantes como decorria o fornecimento de energia e eventuais falhas no sistema ou cortes de electricidade. Foram efectuados contactos com as empresas de fornecimento de electricidade onde os responsáveis se mostraram colaborantes (Marques A. , FIR B COY, 2010f).

Estava também a cargo da companhia guarnecer um PO, ocupado por um pelotão e guarnecido por uma secção de cada vez. Durante as patrulhas o equipamento de CRC foi transportado nas viaturas (Marques A. , FIR B COY, 2010f).

Na Tabela 4.1 está o resumo das tarefas desenvolvidas pela B COY, em cada operação, no TO do Kosovo.

---

24 - Ver Anexo U – Fotografia de satélite da cidade de *Mitrovica*.

TAREFA \ OPERAÇÃO	MSR (R)	MNR (R)	MCWK (P)	MWWK (P)	MNWK II (P)
PO					X
Ptr Presença			X	X	X
Contactos c/ Forças Locais (KFOR/Org. Internacionais)	X	X		X	
Contactos com População/ Autoridades Cíveis			X	X	X
Recolha de Informações p/ Escalão Superior			X	X	X
Reconhecimento da AO	X	X			
Ocupação de FOB	X				X
<b>LEGENDA:</b> - MSR: <i>Mighty Southern Recce</i> - MNR: <i>Mighty Northern Recce</i> - MCWK: <i>Mighty Center Winter Knight</i> - MWWK: <i>Mighty Western Winter Knight</i> - MNWK: <i>Mighty Northern Winter Knight</i> - (R): Operação de Reconhecimento - (P): Operação de Presença					

Tabela 4.1: Tarefas desenvolvidas pela B COY no TO.

### 4.3 TREINO NO TEATRO DE OPERAÇÕES

Para além das operações que foi chamada a cumprir, a companhia enquanto esteve destacada no TO executou treinos regulares, a fim de manter e elevar os níveis de proficiência atingidos em TN. Durante o mês de Novembro o enfoque foi para o treino de operações anti-contrabando, durante o mês de Dezembro decorreu o treino de Operações de Cerco e Busca e durante o mês de Janeiro de 2010 o treino de CAE. O treino de CRC foi transversal a toda a missão (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

O *Mighty Tiger Saber*, exercício que decorreu no dia 20OUT09 em *Camp Vrelo*, tratou-se de um exercício de CRC em coordenação com a polícia militar alemã do MNTF – S. Durante o exercício foi treinada a defesa de um PrDSS, a escolta de um indivíduo até um local seguro, limpeza de itinerário e neutralização de uma barricada (Marques A. , FIR B COY, 2009d).

No exercício *Balkan Hawk 4*, que decorreu a 12NOV09 a B COY fez parte da força da ordem para controlo de tumultos da KFOR integrando a MNTF – F. Integrou o esquema de protecção de um PrDSS, montando a *blue box* e garantiu a liberdade de movimentos em dois itinerários (Marques A. , FIR B COY, 2009b).

O exercício *Mighty Flight of the Tiger Saber* teve lugar no dia 02DEC09 e consistiu num cerco e busca. A companhia efectuou o deslocamento por terra e de helicóptero. O objectivo foi a detecção e captura de armamento ilegal. A companhia montou o cordão de segurança e efectuou a busca ao interior do edifício (Marques A. , FIR B COY, 2009a).

O exercício *Mighty Strong Rhino 01 Saber* que decorreu no dia 28DEC09 consistiu, numa primeira fase, em ocupar uma FOB, de seguida o objectivo foi defender uma instalação, com meios CRC, colaborando com forças da EULEX (Marques A. , FIR B COY, 2009j).



#### **4.4 TAREFAS TREINADAS EM ÁREAS EDIFICADAS PARA O MELHOR CUMPRIMENTO DAS TAREFAS OPERACIONAIS**

Como podemos constatar a partir do ponto 3.3, as tarefas realizadas no TO foram tarefas de recolha de informação e operações de presença, estas operações foram importantes no reconhecimento do TO permitindo que a companhia se familiarizasse com o terreno e com as forças que operavam em cada AO. Os exercícios em que a companhia participou enquanto destacada no Kosovo, tiveram como objectivo manter ou elevar os níveis de proficiência da força em tarefas para as quais poderia ser chamada a executar, incluindo tarefas que implicassem o uso de força, desde o CRC até ao uso de força letal em AE em ambiente de precisão. Apesar de a companhia não ter realizado operações de CAE no TO, o treino em áreas edificadas mostrou-se proveitoso para a familiarização com este ambiente e para incutir confiança nos elementos da força:

*“O treino de CAE realizado possibilitou um nível de excelência mesmo no cenário exigente de Combate de Precisão. Esta valência possibilitou uma confiança acrescida para executar patrulhas apeadas dentro das povoações e a preparação para a execução de todos os tipos de Cerco e Busca”* (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

O facto de a Companhia ter efectuado treino com ameaça assimétrica, habituou os elementos a pensarem na presença de civis nas operações. O treino de CAE serviu ainda de base para as operações de cerco e busca, estas operações são das mais complexas que a companhia poderia ter sido chamada a executar, ainda que, tendo em conta o actual ambiente do Kosovo, apenas na perspectiva da realização de tarefas de “cerco” (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

Na Tabela 4.3 encontram-se na coluna da esquerda as tarefas em AE treinadas em TN e na coluna da direita as tarefas executadas, no decorrer das operações e nos exercícios que a companhia realizou enquanto destacada no TO do Kosovo, a correspondência entre as duas colunas representa a pertinência entre as tarefas treinadas e as tarefas realizadas no Kosovo. Através desta comparação pode-se encontrar uma relação, directa ou indirecta, entre as tarefas em AE que a companhia treinou, com uma ou mais tarefas que podem ser incumbidas à força portuguesa no TO do Kosovo.

Tarefa Treinada	Tarefa desenvolvida no TO (Operações/Exercícios)
Conduzir reconhecimento de uma AE	- Recolha de informações p/ Escalão Superior - Reconhecimento da AO
Conduzir limpeza de uma AE	- Cerco e busca (Busca a Edifício)
Conduzir operações de presença	- Ptr Presença
Conduzir operações de controlo de distúrbios civis	- CRC
Conduzir cerco e busca a uma área edificada	- Cerco e busca
Conduzir a defesa de um ponto sensível	- Defesa de ponto sensível
Estabelecer uma base de operações/aquartelamento	- Ocupação de FOB
Manter segurança a civis durante operações	- Escolta de civis até segurança
Estabelecer ligação c/ forças locais/autoridades civis	- Contactos c/ forças locais (KFOR/Org. Internacionais) - Contactos com população/autoridades civis

Tabela 4.3: Comparação das tarefas treinadas em AE em TN e das tarefas executadas em operações e em exercícios no TO.

Sendo assim retira-se que o treino no reconhecimento de uma área edificada concorreu para as operações de reconhecimento das AO e na recolha de informações. Por exemplo, no decorrer da operação *Mighty Northern Winter Knight II* em que a companhia efectuou o mapeamento da rede eléctrica de *Mitrovica*. O treino de limpeza de uma AE concorreu no TO para os treinos de operações de cerco e busca a edifícios. Foram conduzidos dois exercícios de cerco e busca no TO, o treino em TN concorreu directamente para a correcta execução das tarefas no TO.

As operações de controlo de distúrbios civis foram treinadas no TO em exercícios de CRC. A tarefa de defesa de um ponto sensível foi também executada no TO apenas em exercícios como treino. A ocupação de uma FOB esteve directamente relacionada com o treino em TN de estabelecer uma base de operações/aquartelamento. A companhia por duas vezes no decorrer das operações e uma vez no decorrer de um exercício deixou as instalações de *Slim Lines* e ocupou uma FOB nas AO dos MNTF/MNBG. A tarefa de protecção de civis está relacionada com as operações de CRC, no decorrer do exercício *Mighty Tiger Saber* foi simulada uma escolta a civis até um lugar seguro durante distúrbios na ordem pública. A tarefa de estabelecer ligação com forças locais ou autoridades civis foi amplamente realizada no TO, as operações frequentemente implicaram coordenações com as forças da KFOR responsáveis por aquele sector, para além do contacto com as autoridades locais. No decorrer das operações *Mighty Southern Recce* e *Mighty Northern Recce* foram ainda conduzidas patrulhas conjuntas com as forças responsáveis pelas AO. De salientar que a companhia efectuou durante as operações de proximidade contactos com a população local.

Para além do cumprimento das tarefas indicadas, há que ter em consideração que grande parte das tarefas e operações foram desenvolvidas nas vilas e cidades no Kosovo, ou seja, o treino neste ambiente reveste-se de importância em contextos para além das operações de combate, assume relevância também na medida em que é provável que uma força venha a desempenhar qualquer tipo de operação neste ambiente.

Considera-se importante não só a proficiência na execução das tarefas em si, sejam de combate ou de CRO, mas também a capacidade de passar da execução de tarefas associadas a operações de CRO para tarefas de combate e vice-versa, uma vez que: “Mesmo durante operações de estabilização menos violentas, tais como manutenção de paz, o combate pode ocorrer nas cidades.”<sup>25</sup> (US Army, 2002a, p. 1-8).

Esta preocupação esteve sempre presente no treino da companhia para a missão e durante o período em que a força esteve no Kosovo, como é referido: “Mesmo para operações de CRC a companhia transportou sempre, nas viaturas o armamento orgânico e equipamento para operações de combate...” (Marques A. , Relatório Final de Missão, 2010).

### 4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

Da análise deste capítulo conclui-se que as operações que a Companhia foi chamada a cumprir no TO foram operações de reconhecimento e de proximidade. Nestas operações foi possível recolher dados sobre o TO e os pontos sensíveis nas áreas dos MNTF/MNB, foi recolhida informação para o escalão superior, feitos contactos com a população local e com as forças no terreno. A Companhia executou ainda diversos exercícios de treino que exigiram o cumprimento de operações e tarefas em CRC e de cerco e busca. Estas operações e tarefas enquadram-se na tipologia de emprego da reserva táctica para aquele TO e para as quais a companhia se encontrava preparada e treinada.

Apesar de a companhia não ter executado todas as tarefas que treinou, nas operações que realizou no TO, o treino das tarefas em áreas urbanas concorreu para o sucesso das operações e das tarefas que lhe poderiam ter sido cometidas como parte da reserva táctica daquele teatro de operações.

A avaliação que o Batalhão fez das operações e do treino realizado no final da missão confirma esta ideia:

*“O treino imposto ao 1BIMec, aquando do cumprimento da missão NRF 12, nomeadamente no âmbito do combate em áreas urbanas e os exercícios em cenários “three block war”, conferiu algumas rotinas e procedimentos que em muito contribuíram para o sucesso das operações conduzidas no TO...”* (1º BIMec, 2010, p. 85).

Permitiu ainda criar a necessária confiança nos militares para encararem este tipo de ambiente como algo natural, levando não só à preparação da força para o combate em áreas edificadas como concorreu para o melhor desempenho de qualquer operação neste ambiente.

---

25 - Tradução livre do original: *“Even during normally less violent stability operations, such as peacekeeping, combat can occur in cities.”*

# CONCLUSÕES

## INTRODUÇÃO

Tendo por base o presente trabalho consideramos que as áreas edificadas são um ambiente preferencial para o desenrolar das operações na actualidade, devendo uma força treinar todo o tipo de tarefas e operações neste ambiente, desde combate de alta intensidade até outras tarefas de resposta a crises. Este ambiente deve ser familiar aos militares e não ser encarado como a excepção, em que a força será chamada a actuar apenas esporadicamente.

Para desenhar um caminho lógico ao longo do trabalho e auxiliar na procura do conhecimento, na parte introdutória foram formuladas questões derivadas e hipóteses orientadoras da investigação que serão respondidas de seguida tendo em conta a investigação realizada.

## VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS

Assim a 1ª questão derivada interrogava: **QD1: Qual a ameaça presente no Teatro de Operações do Kosovo?** E como resposta provisória assumimos na hipótese 1 que: **H1: O teatro de operações do Kosovo apresenta uma ameaça que implica o cumprimento de tarefas em todo o espectro das operações.** Após análise do Capítulo II consideramos que a ameaça actualmente presente no Kosovo não implica o cumprimento de tarefas em todo o espectro das operações. As forças da KFOR não realizam tarefas de combate, nem se prevê que estas venham a ter lugar. As operações desenvolvidas no Kosovo são operações de apoio à paz. O mais provável é que o actual ambiente de segurança se mantenha, ainda que com a possibilidade de descatos pontuais por parte da população. Mesmo em operações com maior risco inerente, como operações de CRC ou cerco e busca, que a Companhia pudesse ser chamada a executar, o pior cenário admitido seria sempre uso esporádico de armas de pequeno calibre, em que a força teria que reagir a fim de garantir a sua protecção, no entanto, não se prevê uma escalada tal que implicasse o emprego de combate tático por parte da força. Na 2ª questão derivada perguntou-se: **QD2: Quais foram as tarefas a serem desempenhadas, em áreas edificadas, identificadas pelo comandante de companhia?** E como ponto de partida antecipámos que: **H2: As tarefas treinadas pela Companhia abrangeram todo o espectro das operações.** No capítulo II apresentámos quais as tarefas identificadas, em AE, para o período de treino de aperfeiçoamento operacional. De facto as tarefas identificadas abrangiam grande parte do espectro das operações. Ainda assim validamos apenas parcialmente esta hipótese, uma vez que as tarefas identificadas, apesar de abrangeram operações de combate e de CRO, não incluíram outras tarefas que são previstas. Por exemplo tarefas de ajuda humanitária como distribuição de alimentos, no entanto, esta

limitação foi pensada de maneira a maximizar os meios disponíveis e treinar as tarefas que envolvam risco de escalar para situações de perigo para a força ou que comprometam a sua credibilidade no caso de não serem cumpridas de maneira correcta. Uma vez que uma força não consegue estar sempre treinada em todas as tarefas que podem vir a ser cumpridas, parece-nos correcta a opção de efectuar o treino em operações na faixa identificada.

A questão derivada 3 inquiria: **QD3: Foram treinadas pela companhia todas as tarefas identificadas pelo comandante de companhia no plano de treino?** Prevendo-se que: **H3: Os meios disponibilizados permitiram cumprir o plano de treino delineado.** Os meios disponibilizados permitiram efectivamente treinar todas as tarefas, ainda que com algumas limitações. As principais limitações em termos de meios prenderam-se com a falta de infra-estruturas adequadas ao treino em áreas edificadas, esta lacuna foi colmatada através da recriação de edifícios e compartimentos com fita balizadora e painéis de armação metálica. O tempo em que a companhia teve disponível as viaturas V 200 Chaimite para treino táctico foi reduzido ainda que suficiente. A maior lacuna terá sido o treino em operações de CRC, apesar de a companhia ter recebido formação nesta área e ter sido possível treinar tarefas neste âmbito, a proficiência atingida foi considerada o mínimo aceitável, isto poderia comprometer a actuação da Companhia caso tivesse sido chamada a cumprir operações de CRC ao chegar ao TO. Ao longo do tempo em que a Companhia esteve no Kosovo o treino em CRC continuou e esta lacuna foi colmatada.

O tempo que foi disponibilizado para o treino de aperfeiçoamento operacional foi considerado suficiente. Apesar de ter tido um período de aprontamento curto, vinha de um extenso período de treino da NRF12. Este período de treino e a forma como foi conduzido é indissociável da proficiência da força e do seu nível de treino aquando da projecção para o Kosovo. A opinião tanto do comando da Companhia como do 1BIMec aponta nesse sentido.

Em termos de pessoal, a Companhia não teve problemas em preencher o quantitativo e esteve sempre perto de estar completa em termos de pessoal, não se registando grande flutuação de pessoal durante a preparação para a missão, ao contrário do período anterior.

Assim validamos esta hipótese e consideramos que os meios disponíveis permitiram treinar as tarefas.

Na questão derivada 4 indagámos: **QD4: Foi atingida a proficiência nas tarefas treinadas pela companhia?** Como resposta provisória previu-se que: **H4: O estado de proficiência inicial da unidade já era considerado elevado no início do período de treino de aperfeiçoamento operacional, mantendo-se esta proficiência até ao fim deste período.**

Aqui encontramos limitações na resposta a esta pergunta, uma vez que foi deixado a cargo da Companhia a avaliação, que era registada em relatórios de situação de treino, não houve uma avaliação formal externa à Companhia ao longo do período de NRF12 e de treino de

aperfeiçoamento operacional. A avaliação foi uma avaliação informal feita pelo comandante de Companhia ao longo do tempo, do cumprimento das tarefas dos pelotões, registando também os pelotões a sua avaliação do treino das secções. E uma avaliação formal baseada em listas de verificação. Tendo em conta as avaliações registadas pela Companhia afirmamos que foi atingida a proficiência nas tarefas treinadas, com as limitações que naturalmente decorrem da falta de uma avaliação formal externa na execução das tarefas ao longo do período de treino. Esta avaliação deveria ter sido feita em exercícios, se possível com fogo real, no fim de cada “micro-ciclo” de treino seguindo a regra de treinar um escalão abaixo e avaliar dois escalões abaixo.

Com base nos relatórios de treino da Companhia no fim do período de NRF12 e no fim do período de aprontamento, e da avaliação que tanto o comando do Batalhão como o da Companhia fizeram do estado atingido pela unidade consideramos que no início do treino de aperfeiçoamento operacional a proficiência da Companhia era elevado, tendo-se registado o mesmo nível no final deste período.

Na última questão derivada levantada questionámos: **QD5: Quais das tarefas identificadas foram efectivamente cumpridas no Kosovo?** Levantando-se a seguinte hipótese: **H5: Existe uma relação directa entre as tarefas treinadas em território nacional e as desenvolvidas no Kosovo.** Tendo em conta os resultados do capítulo IV concluímos que as tarefas que a Companhia executou, enquanto destacada, foram tarefas relacionadas com operações de reconhecimento, operações de proximidade, estabelecimento de bases de operações e a ligação com forças locais/autoridade civis. Neste caso confirmamos parcialmente a hipótese levantada, uma vez que as tarefas realizadas no Kosovo podem ser directamente relacionadas com tarefas treinadas em TN, no entanto, nem todas as tarefas treinadas em TN foram executadas no TO.

Uma vez que a missão atribuída foi de reserva, o empenhamento da força e as tarefas que esta iria ser chamada a executar, não eram previsíveis durante a preparação para a missão. Consideramos que, apesar de estas tarefas não terem sido executadas no TO, é fundamental que a Companhia estivesse preparada para as realizar. Primeiro porque qualquer força deve estar sempre preparada para executar operações em qualquer parte do espectro das operações, esteja em TN ou destacada no exterior, e por último por ser benéfico em outras áreas concorrendo para o melhor cumprimento das tarefas efectivamente executadas no TO.

### RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL

Para dar resposta à questão central desta investigação - **Face à ameaça definida para o Teatro de operações do Kosovo, foi o último “Plano de Treino” utilizado, eficiente para a proficiência da força no cumprimento das operações em ambiente urbano?** – Concluimos que o plano de treino adoptado pela B Coy permitiu atingir a proficiência nas tarefas treinadas, tendo sido identificadas tarefas a treinar em todo o espectro das operações, fazendo face à previsível ameaça no TO do Kosovo.

Consideramos que o modelo de treino utilizado permite não só treinar uma força para actuar em todo o espectro, como permite que a força esteja rotinada na transição de tarefas de uma parte do espectro para outra. O plano de treino esteve orientado para o treino em áreas edificadas, ambiente onde decorreu a maior parte da actuação da Companhia no TO e onde é esperado que se realizem a maior parte das operações. O treino neste ambiente foi uma prioridade e foi dada relevância não só ao treino das TTP's como também à realização de tiro em ambiente de precisão, permitindo habituar os militares a considerar a presença de não combatentes nas operações em áreas edificadas. Consideramos ainda que o treino realizado antes do período de preparação para a missão, nomeadamente durante a NRF12, precioso uma vez que a experiência e as rotinas adquiridas na execução de tarefas em todo o espectro das operações facilitaram a preparação para o TO específico do Kosovo.

### REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O modelo de treino utilizado afigura-se como vantajoso, é um modelo eficiente que permite maximizar os recursos disponíveis, nomeadamente o tempo que é sempre escasso. Permite preparar uma força tanto para o combate de alta intensidade como para missões num panorama abrangente de apoio à paz, o que garante entre outras coisas a protecção da força no caso de uma degradação da situação ou um escalar da violência. Esta flexibilidade permite que uma força seja mais adaptativa às diferentes situações incluindo situações que não tenham sido previstas ou enfrentando uma ameaça imprevisível.

A maior lacuna na problemática actual de treinar uma força, parece-nos ser a falta de doutrina nacional de treino actualizada adaptada aos baixos escalões, que dê ferramentas aos comandantes sobre como planear, preparar, executar e avaliar o treino da sua unidade. Toda a doutrina de treino é adaptada mais ou menos *ad hoc* de manuais e publicações estrangeiras pelas unidades. Uma uniformização dos procedimentos de treino das pequenas unidades afigura-se não só como importante mas fundamental no esforço de manter as unidades prontas a actuarem em todo o espectro das operações.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1º BIMec. (s.d.). Agrupamento Mecanizado NRF12 - Preparação para a Certificação. *A Certificação de AgrMec/NRF 12 - Reflexões e Lições Aprendidas* .
- 1º BIMec. (2009). *Directiva N°07 - 09/1BIMec/KFOR*.
- 1º BIMec. (2009). Anexo A – Estrutura Operacional de Pessoal. *Directiva n°07-09/1BIMec/KFOR*.
- 1º BIMec. (2010). Anexo D – Informações. *Relatório Fim de Missão*.
- 1º BIMec. (2009). Anexo D – LTECM. *Directiva n°07-09/1BIMec/KFOR*.
- 1º BIMec. (2009). Anexo E – Objectivos de Treino. *Directiva N°07 - 09/1BIMec/KFOR*.
- 1º BIMec. (2010). Anexo D – Informações. *Relatório fim de missão*.
- 1º BIMec. (2010). Apêndice 5 – Estrutura da KFOR depois da GATE 1. *Relatório Final de Missão*.
- 1º BIMec. (2010). *Relatório Fim de Missão*. Santa Margarida.
- Abreu, P. S. (2 de Novembro de 2010). *KFOR - Tactical Reserve Manouvre Battalion*. Obtido em 24 de Fevereiro de 2011, de [http://www.nato.int/kfor/structur/units/kfor\\_ktm.html](http://www.nato.int/kfor/structur/units/kfor_ktm.html)
- Apêndice I ao Sitrep Kroi I Vitakut. (s.d.).
- Barros, J. (s.d.). Treino de Operações em Áreas Urbanas numa Força Mecanizada. Porquê, Como e Quanto? *A Certificação do AgrMec/NRF12 - Reflexões e Lições Aprendidas* , pp. 15-25.
- BrigMec. (2010). Caracterização do TO do KOSOVO. Santa Margarida.
- BrigMec. (03 de Fevereiro de 2009). Directiva nº 07-09/BrigMec. *Aprontamento de UEB/TACRES/KFOR para a Operação da NATO no Kosovo* . Santa Margarida.
- Canadian National Defense. (2010). *Tactical Guide to Urban Operations*.
- Capote, A. (s.d.). Treino de Combate em Áreas Edificadas da 2ª CA/1BIMec. *A Certificação do AgrMec/NRF12 - Reflexões e Lições Aprendidas* , pp. 27-60.
- CFT. (2009). *DIRECTIVA N.º 07/Command Op/09*.
- CID. (2004). *Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino do Exército*. Amadora.
- EME. (2005). *Regulamento de Campanha Operações*. Estado Maior do Exército.
- EPI. (2008a). *Manual de Operações de Apoio à Paz - Tácticas, Técnicas Procedimentos*. Exército Português.
- EPI. (1982). *Metodologia da Instrução Colectiva*. Lisboa.
- EPI. (2008b). *O Manual do Agr/BIMec*.
- FRAGO 10 - Mighty Northern Recce. (Novembro de 2009).
- KTM Briefing CRC Course. (Março de 2010).

- Marques, A. – 1º BIMec (Santa Margarida), Entrevista a 6 de Julho de 2011.
- Marques, A. (23 de Outubro de 2009). Anexo A – Informações. *OOp nº 01 B COY Mighty Southern Recce*.
- Marques, A. (08 de Julho de 2009). Anexo C – Matriz de Execução. *OOp Pristina 09*.
- Marques, A. (08 de Junho de 2009). Anexo B – Matriz de Execução. *OOp Lince 092*.
- Marques, A. Calendário Restabelecido 3ª CAT.
- Marques, A. (Dezembro de 2009a). FIR B COY. Mighty Flight of the Tiger Saber.
- Marques, A. (Novembro de 2009b). FIR B COY. Balkan Hawk 4.
- Marques, A. (Setembro de 2009c). FIR B COY. Mighty Northern Recce.
- Marques, A. (Outubro de 2009d). FIR B COY. Mighty Tiger Saber.
- Marques, A. (Dezembro de 2009e). FIR B COY. Mighty Strong Rhino 01 Saber.
- Marques, A. (Outubro de 2009f). FIR B COY. Mighty Southern Recce.
- Marques, A. (Dezembro de 2009g). FIR B COY. Mighty Center Winter Knight.
- Marques, A. (Janeiro de 2010a). FIR B COY. Mighty Air Strong Rhino II Saber.
- Marques, A. (Fevereiro de 2010b). FIR B COY. Mighty Air Strong Rhino III Saber.
- Marques, A. (Março de 2010c). FIR B COY. Mighty Balkan Hawk 1-10 Saber.
- Marques, A. (Janeiro de 2010d). FIR B COY. Mighty Western Winter Knight.
- Marques, A. (Janeiro de 2010e). FIR B COY. Mighty Night Air Saber II.
- Marques, A. (Fevereiro de 2010f). FIR B COY. Mighty Northern Winter Knight II.
- Marques, A. (2010). *Relatório Final de Missão*.
- Marques A. (Janeiro de 2008). Planeamento Detalhado 21-25JAN08.
- Marques, J. (Abril de 2010). Equipamento, Formação e Doutrina de Controlo de Tumultos no Exército Português. *O Mecanizado*, pp. 16-19.
- MOD. (2002). *Army Field Manual - Urban Operations*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- SOP 3025. (28 de Janeiro de 2010).
- Teixeira, B. (s.d.). Planeamento e Gestão do Ciclo Operacional. *Reflexões de Experiência Feita 1BIMec/BrigMec/NRF5*.
- US Army. (2002a). *Field Manual 3-06.11 Combined Arms Operations in Urban Terrain*. Washington DC: Headquarters Department of the Army.
- US Army. (2008). *Field Manual 7-0 Training for Full Spectrum Operations*. Washington DC: Headquarters Department of the Army.
- US Army. (2002b). *Field Manual 7-0 Training the Force*. Washington DC: Headquarters Department of the Army.

# Apêndices

## APÊNDICE A

### TAREFAS OPERACIONAIS EM PSO

#### 1 Bloqueios, Check-point e Postos de Controlo<sup>26</sup>

São maneiras de controlar o movimento em estradas e caminhos. Um Bloqueio de Estrada é utilizado para impedir o acesso a uma via por parte de veículos e pessoal a pé. Os postos de controlo podem ter um objectivo mais específico como controlar o acesso apenas a veículos ou a pessoas. Para simplificar entram todos na designação de Bloqueios de Estrada. Podem ter um ou mais dos seguintes objectivos: Manter uma observação abrangente do tráfego, parcialmente para reassegurar a população local; Impedir o tráfego de armas e explosivos; Apoiar a aplicação das restrições de movimentos de pessoal e material; Recolher informações de veículos e pessoal suspeito (EPI, 2008a).

#### 2 Inspeções, Buscas e Apreensões<sup>27</sup>

As Inspeções, Buscas e Apreensões serão normalmente conduzidas como parte de um processo de verificação e ligadas a passos de desmilitarização ou de controlo de armas.

**Inspeções:** podem ser inopinadas ou com pré-aviso, podem ter um objectivo de monitorização ou punição e é provável que venham a ser aceites pela facção a ser inspeccionada. Por causas disto a probabilidade de ocorrerem confrontos é diminuta (EPI, 2008a).

**Buscas:** podem ser conduzidas com a finalidade de garantir a segurança de uma via, área ou edifício, ou para procurar contrabando de material, armas ou viaturas (EPI, 2008a).

As Buscas geralmente não respeitam a mesma formalidade das Inspeções e dificilmente serão tão bem aceites por quem é alvo da mesma o que por si só implica um aumento da probabilidade de confronto. A probabilidade de a força que efectua a busca ser alvo de engenhos explosivos ou minas é também superior, o que pode implicar a necessidade de ser estabelecido um cordão de segurança e receber apoio de uma unidade de EOD.

As Buscas são oportunidades em que a força tem a iniciativa, decidindo quando onde e como são feitas, tomando um papel crucial nas operações apoio à paz. A pressão exercida por buscas constantes obriga as partes em confronto a mudar constantemente de posição armas e explosivos expondo-os à detecção por parte das forças de segurança (EPI, 2008a, p. 5-125).

As Buscas têm como finalidades: Proteger alvos potenciais; Recolher informações;<sup>28</sup> Privar partes hostis de recursos; Recolher provas para condenações posteriores (EPI, 2008a).

Estas operações são geralmente conduzidas conjuntamente por forças militares e policiais com vista a: Capturar indivíduos procurados, armas, equipamento rádio, provisões, explosivos ou

---

26 - Para uma descrição detalhada dos tipos e procedimentos ver Manual OAP EPI (2008), pp. 4-106 a 4-110.

27 - Para uma descrição detalhada dos tipos e procedimentos ver Manual OAP EPI (2008), pág. 4-122 a 4-124

28 - Leia-se no ATP-3.4.1.1, 2001: *Gain intelligence and information.*

documentos; Eliminar actividades hostis como o fabrico de bombas e a manufactura de armas; Eliminar a influência de partes hostis numa localização específica, particularmente com a intenção de expandir uma área controlada (EPI, 2008a, p. 5-125).

**Apreensões:** A confiscação de armas ligeiras ou pesadas e viaturas de determinada facção está dependente do mandato sob o qual opera a PSF, estas operações podem ser planeadas<sup>29</sup> ou imediatas (*on the spot*), as primeiras serão geralmente punitivas, sendo resposta a actividades não autorizadas de uma facção. As imediatas ocorrem quando uma força presencia uma violação e é capaz de actuar imediatamente (EPI, 2008a).

### **3 Revistas<sup>30</sup>**

A **revista a pessoal** é justificada quando o revistador tem poder legal para tal. A força que efectua a revista tem que estar consciente da legislação em vigor. Deve haver um grande cuidado na condução das revistas para evitar acusações de alegada brutalidade ou tratamento não ético. Indivíduos hostis e os seus simpatizantes tentam frequentemente explorar estas situações para desacreditar as forças militares. Para além disso como a grande maioria dos indivíduos são inocentes as forças militares devem conduzir a revista de maneira a mostrar profissionalismo e cortesia. Estes factores tornam imperativo que a revista a pessoal respeite os seguintes parâmetros: Ser conduzida apenas em circunstâncias em que possam ser legalmente justificadas; Respeitar procedimentos que minimizem o risco de acusações fabricadas contra a força; Uma militar do sexo feminino deverá revistar apenas crianças e mulheres, assim como as mulheres a ser revistadas deverão sê-lo por militares do sexo feminino (EPI, 2008a).

A **revista a viaturas** em Postos de Controlo vai limitar o movimento, e para além disso, quando são descobertas evidências são facilmente imputáveis a um indivíduo aumentando a probabilidade de uma condenação. A grande quantidade de viaturas que circulam hoje em dia pode fazer esta tarefa parecer assustadora, para que não se recorra apenas ao acaso, a escolha de viaturas para revista deve estar ligada a um sistema eficiente de informações capaz de seleccionar viaturas para revista, o que significa uma ligação estreita com as autoridades policiais e as agências civis de registo de viaturas, etc. Não obstante o esforço desenvolvido nas informações, a intuição do agente policial ou do militar pode alcançar muito, este deve estar atento às características gerais do veículo, assim como dos sinais que podem indicar uma viatura suspeita ou ilegal (EPI, 2008a).

---

29 - Para melhor compreensão da complexidade de uma operação deste tipo ver Anexo A

30 - Para uma descrição detalhada dos tipos e procedimentos ver Manual OAP 2008 EPI, 2008, pág. 4-130 a 4-142

### **3.1 Patrulhamento**

As acções em terreno hostil terão muitas vezes como base o patrulhamento, que visa a recolha de informações apreensão e neutralização de grupos hostis. As patrulhas são divididas em 5 tipos, dependendo do seu objectivo: **Patrulhas de Reconhecimento**, visam recolher informações e deverão passar por todas as povoações periféricas de modo a tranquilizar a população pela presença da força de segurança; **Patrulhamento Social**, a intenção é mostrar a força de segurança à população, a força vai armada e mantém-se alerta, no entanto, age de forma amigável com a população; **Patrulhamento de Combate**, têm como finalidade agir contra grupos armados; **Patrulhamento Permanente**, nas fases iniciais das operações pode ser difícil estabelecer operações “cobertas” sem que se corram riscos inaceitáveis, devendo estas serem executadas com apoio mútuo e com uma força rapidamente disponível para actuar; **Patrulhamento Aéreo**, permite cobrir grandes extensões de terreno e obter informações rapidamente (EPI, 2008a, pp. 4-94 e 4-95).

### **3.2 Controlo de Tumultos<sup>31</sup>**

Apesar da responsabilidade de garantir o cumprimento da lei seja das autoridades locais e da polícia, estas podem não conseguir lidar com certas situações. Os militares podem ser chamados a prestar auxílio, sempre de acordo com o mandato e com as ROE em vigor. É crucial que o comandante escolha os meios para dispersar a multidão de acordo com as circunstâncias, por um lado uma multidão relativamente pacífica pode ser inflamada por uma demonstração de força desproporcionada, assim como pode ser desastroso o empenhamento de uma quantidade desadequada de forças. As tácticas descritas no Manual de OAP da EPI são para ser vistas como guias, devendo o comandante militar no local usar o seu próprio julgamento sobre como lidar com cada situação em particular (EPI, 2008a).

---

31 - Para uma descrição detalhada dos tipos e procedimentos ver Manual OAP 2008 EPI, 2008, pág. 7-219 a 7-242.

## APÊNDICE B

### O ACTUAL CICLO DE TREINO

#### INTRODUÇÃO

Actualmente no 1BIMec o processo de treino operacional obedece a um conceito de ciclo de treino, usado pelo exército americano presente no FM 7-0 *Training the Force* no qual a ideia de ciclo está no centro do conceito como vemos na Figura B.1, em que o treino deve estar centrado em TECM estabelecidas de acordo com os planos operacionais para tempo de guerra da unidade, estas TECM devem ser estabelecidas sem ter em consideração limitações de recursos, e são uma relação de tarefas necessárias para o cumprimento de missões em tempo de guerra. No entanto os recursos para o treino são limitados, os comandantes devem criar planos de treino a longo, médio e curto prazo de maneira rentabilizar os meios disponíveis no treino das TECM.

Depois de prontos os planos a unidade executa-os num ciclo de preparação, execução e recuperação. O ciclo continua com a avaliação do treino e feedback que vai confirmar ou alterar o plano de treino iniciando-se novo ciclo (US Army, 2002b).

De uma forma geral o modelo de treino é baseado na MISSÃO e orientado para o HOMEM em que a missão é analisada e transformada num conjunto de tarefas mensuráveis cuja execução de acordo com as listas de verificação confere garantias de êxito (1º BIMec).

#### TAREFAS ESSENCIAS AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO

Encontramos no FM 7-0 *Training the Force* a definição de Tarefa Essencial ao Cumprimento da Missão (TECM), cada TECM é “uma tarefa colectiva na qual uma organização tem que ser proficiente para completar com sucesso uma porção apropriada das suas missões em tempo de guerra.”<sup>32</sup> (US Army, 2002b, p. 3-2).

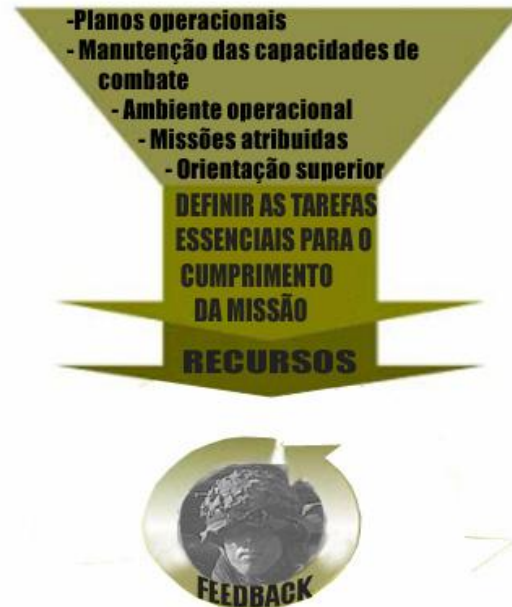


Figura B.1: Ciclo de treino.  
Fonte: (1º BIMec).

32 - Tradução livre, do original: “A mission essential task is a collective task in which an organization has to be proficient to accomplish an appropriate portion of its wartime operational mission” (US Army, 2002b).

Uma vez que a força não consegue atingir e manter a proficiência em todas as tarefas passíveis de treino, o comandante terá que identificar aquelas que serão essenciais ao cumprimento com sucesso das missões em tempo de guerra. Com estas tarefas identificadas é criada a Lista de Tarefas Essenciais ao Cumprimento da Missão (LTECM) que é a base do programa de treino da unidade (US Army, 2002b).

### LISTA DE TAREFAS ESSENCIAIS AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO

A LTECM reduz o número de tarefas a serem treinadas e centra o esforço do treino nas tarefas colectivas mais importantes necessárias para o cumprimento da missão. O uso das LTECM tem entre outras vantagens o facto de manter o treino focado nas missões operacionais, fornecer um fórum de discussão entre os comandantes dos diversos escalões, permitir cruzar o treino de tarefas de comandantes e tarefas individuais e permitir envolver os comandantes das unidades subordinadas no processo de treino (US Army, 2002b).

A Figura B.2 demonstra graficamente o processo de criação da LTECM.

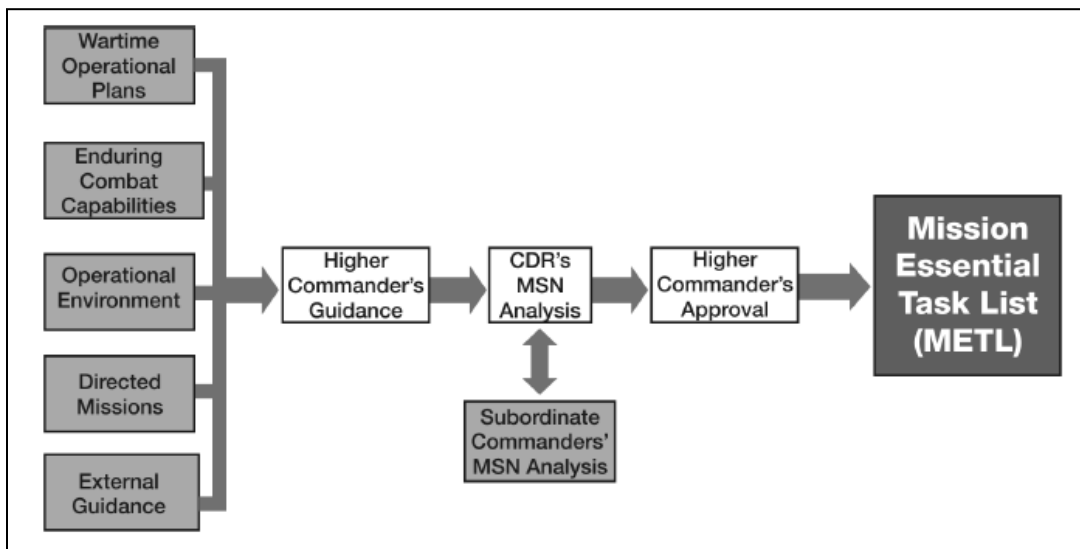


Figura B.2: Processo de Criação da LTECM.

Fonte: US Army (2002a).

Existem cinco factores que influenciam o desenvolvimento da LTECM, os planos de operações, as capacidades de combate de cada unidade, o ambiente operacional, as missões atribuídas, e as directivas externas:

#### a) Planos de Operações

Factor mais importante na criação da LTECM, as missões e informações constantes nestes planos são chave para determinar as TECM (US Army, 2002b).

**b) Capacidades de Combate**

A razão fundamental da organização das forças é a criação de efeitos conseguidos através de armas combinadas a fim de contribuírem para a execução dos planos em tempo de guerra. As capacidades de combate de cada unidade representam a contribuição específica de cada unidade para garantir que o Exército cumpre com sucesso qualquer missão, em qualquer sítio, em qualquer lugar (US Army, 2002b).

**c) Ambiente Operacional**

O ambiente operacional é influenciado por diversos factores (ver Capítulo I), os comandantes ajustam a força, empregam diversas capacidades e executam missões diversificadas para vencer nos complexos ambientes em que operam na actualidade (US Army, 2002b).

**d) Missões Atribuídas**

Às forças do Exército são atribuídas missões que podem diferir das missões operacionais que lhes incumbe em tempo de guerra, estas missões vão desde operações militares de grande envergadura até operações de ajuda humanitária e outras de apoio à paz (US Army, 2002b).

**e) Directivas Externas**

São mais uma fonte de tarefas de treino, podem tomar a forma, entre outras, de directivas do escalão superior ou listas de tarefas a treinar (US Army, 2002b).

**LTECM PARA MISSÕES ESPECIFICAS**

À semelhança das missões de apoio à paz que o Exército português tem cumprido, quando a uma unidade é atribuída uma missão específica diferente da que teria em caso de guerra (PSO, ajuda humanitária, etc.) o comandante faz uma análise da missão e identifica as TECM para o cumprimento da mesma, vai avaliar a proficiência da unidade e criar um plano de treino adequado para responder às novas necessidades de treino para a missão específica a cumprir. Há que ter em consideração que a unidade pode ter que estar preparada para actuar em todo o espectro das operações (como é o caso de missão de reserva táctica no TO do Kosovo), daí que o aprontamento da força tenha como base a LTECM original da unidade e se complemente esta com TECM mais específicas de certo tipo de missões (US Army, 2002b, p. 3-7).

A Figura B.3 exemplifica nos diferentes níveis de treino (individual, colectivo e de lideres) algumas TECM específicas de operações de estabilização.

Collective Training	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoy Operations</li> <li>• Route Security</li> <li>• Rail/Air Movement Training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area Security</li> <li>• Patrolling Operations</li> <li>• Establish/Operate Checkpoints</li> </ul>
Leader Training	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fire Control Exercise (FCX)</li> <li>• Casualty Evacuation (CAS EVAC)</li> <li>• Deployment Exercise</li> <li>• Risk Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rules Of Engagement (ROE) Proficiency</li> <li>• Petroleum, Oils and Lubricants/Military (POL/MIL) Seminar</li> <li>• Media Interaction</li> </ul>
Individual Training	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mine Awareness</li> <li>• ROE Proficiency</li> <li>• Media Interaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medical Awareness</li> <li>• Country Orientation</li> <li>• Force Protection</li> </ul>

Figura B.3: Exemplo de TECM para uma missão específica de PSO.  
 Fonte: US Army (2002b, p. 3-7).

### PLANEAMENTO DO TREINO

Depois de estabelecida a LTECM é feito o planeamento para pôr em prática o treino das TECM identificadas. A Figura B.4 mostra o processo de planeamento do treino:

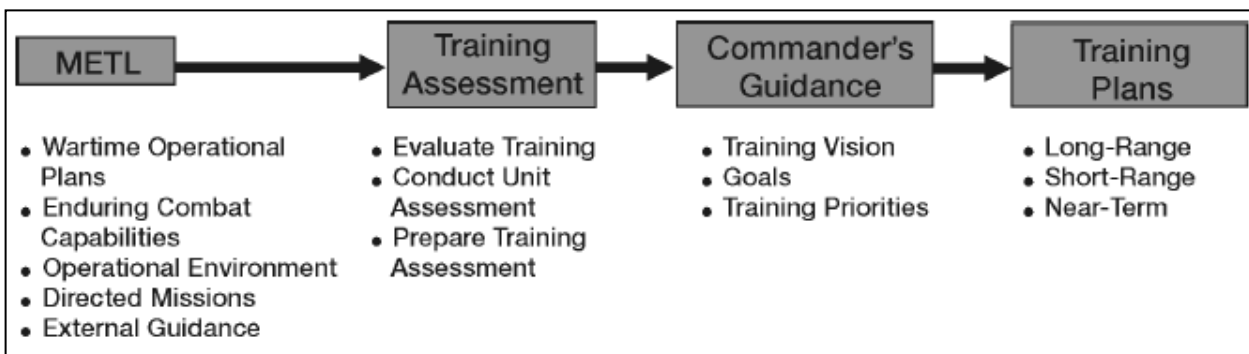


Figura B.4: Processo de Planeamento de Treino.  
 Fonte: US Army (2002b, p. 4-2).

### AVALIAÇÃO DO ESTADO DA UNIDADE

No início do processo de planeamento os factores mais importantes que os comandantes têm em consideração são a LTECM e a sua avaliação pessoal do estado de proficiência da unidade, neste último o comandante vai fazer uma comparação entre o estado de proficiência actual da unidade e o estado desejado. Esta avaliação pode fazer com que decida empregar mais recursos para o treino de determinadas tarefas consideradas menos treinadas em detrimento de outras consideradas com a proficiência desejada (US Army, 2002b).

Apesar do comandante se socorrer dos comandantes subordinados é ele o único que pode avaliar o estado de proficiência da unidade como um todo. Ainda de salientar que acontecimentos futuros podem influenciar a avaliação do estado da unidade, factores como a



O Comando das Forças Terrestres (CFT) prevê para este espaço temporal o empenhamento para as três brigadas permitindo-lhes determinar internamente que unidades empenhar e iniciar o trabalho de preparação para o empenhamento previsto (Teixeira).

**Médio Prazo – Anual**

Em conformidade com as determinações da BrigMec o 1ºBIMec elabora a sua directiva onde restabelece a missão e divulga a calendarização das actividades de treino operacional, graus de empenhamento da unidade (recursos empenhados/importância de cada evento), lista de tarefas críticas para os objectivos gerais determinados pela Brigada e programas de treino físico (Teixeira).

**Curto Prazo – Semanal a Quadrimestral**

Do planeamento de médio prazo extrai-se o plano quadrimestral que em conjugação com as tarefas críticas a cumprir e a sequência doutrinária de treino – individual, secção pelotão companhia, exercício de companhia, exercício de batalhão, exercício de brigada – permite um planeamento multi-escalão que garante liberdade de acção aos escalões subordinados com a vantagem da motivação dos comandantes envolvidos no processo de planeamento. Para a elaboração do horário semanal do Batalhão recorre-se ao planeamento concorrente em que as companhias fornecem o seu planeamento, se possível quinzenal. Em conjunto com as reuniões de planeamento em que se encontram presentes os comandantes de companhia assim como elementos do estado-maior do Batalhão permitindo reorientar, coordenar e avaliar o planeamento elaborado (Teixeira).

**TREINO E GESTÃO DO TEMPO**

De acordo com o FM 7-0 (2002) o objectivo da gestão do tempo é atingir e manter a proficiência na banda de excelência, esta gestão vai permitir identificar, focar e proteger os principais períodos de treino e os recursos necessários para que os escalões subordinados se possam concentrar no essencial do treino (US Army, 2002b).

Um possível sistema de gestão do tempo para treino descreve um ciclo de Verde – Amarelo – Vermelho com as seguintes características:

**Verde:** A prioridade neste período é no treino de vários escalões em simultâneo, treino colectivo que concorre para a proficiência nas TECM. Este período deverá coincidir com a máxima disponibilidade de recursos humanos, materiais e de infra-estruturas. No período Verde o treino planeado é executado sem distrações ou tarefas externas ao treino. A quantidade de pessoal de férias ou de licença é o mínimo possível.

**Amarelo:** O enfoque deste período é no treino dos escalões pelotão, secção e de guarnições. Podem ser atribuídas outras tarefas que não as de treino, no entanto as distrações aos programas de treino devem ser minimizadas.

**Vermelho:** O treino neste período está vocacionado para o treino de líderes e para o treino individual, são realizadas as tarefas administrativas necessárias e a quantidade de pessoal autorizado de licença é maximizado.

## **EXERCÍCIOS**

Os comandantes deverão planejar exercícios, fazendo uma estimativa a longo prazo do número de exercícios e os recursos necessários para a sua execução. Os exercícios em si devem ser vistos como mais uma ferramenta para se atingir a proficiência nas TECM. O verdadeiro objectivo é a proficiência nas TECM. No desenvolvimento subsequente de planos de treino a curto prazo os comandantes definem com pormenor eventos de treino tendo por base a LTECM os objectivos de treino, cenários, recursos e instruções de coordenação. Através dos eventos de treino os comandantes vão desenvolver cenários relacionados com a missão, focar toda a unidade em várias TECM, integrar todos os sistemas de armas no treino coordenado de armas combinadas (US Army, 2002b).

## **RECURSOS PARA O TREINO**

O comandante deverá fazer uma previsão dos recursos necessários e as prioridades na alocação dos mesmos no treino. A escassez de recursos pode determinar a eliminação de eventos de treino considerados menos prioritários, substituição por alternativas mais económicas ou a requisição de meios adicionais (US Army, 2002b).

## **REUNIÕES DE TREINO**

As reuniões de treino são a chave para o treino a curto prazo, criam um fluxo de informação de baixo para cima sobre as necessidades de treino para se atingir a proficiência desejada. Aos escalões de pelotão e companhia estas reuniões estão directamente relacionadas com a execução do treino. Nas reuniões apenas é discutido o treino. Todos os principais comandantes estão presentes (US Army, 2002b).

## **HORÁRIO DE TREINO**

O planeamento de curto prazo deverá culminar num horário detalhado. Deverá conter no mínimo o local específico do treino e quando tem início, providenciar tempo suficiente para a execução do treino assim como tempo suficiente para a correcção de deficiências antecipadas, especificar as tarefas colectivas, individuais e de liderança a treinar, fornecer tópicos de treino concorrente maximizando o tempo de treino disponível, fornecer informação administrativa como o uniforme, armas, equipamento, referências e regras de segurança (US Army, 2002b).

## EXECUÇÃO DO TREINO

Depois de feito o planeamento a unidade conduz o treino num racional de preparação, execução e recuperação como se vê na Figura B.6.

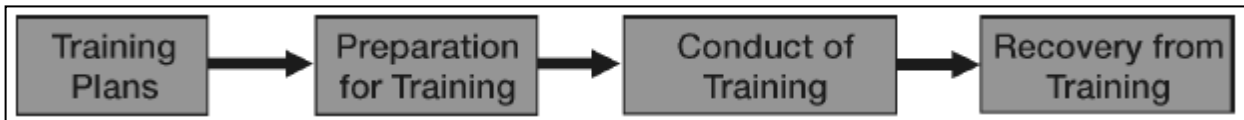


Figura B.6: Execução do Treino.

Fonte: US Army (2002b, p. 5-2).

## PREPARAÇÃO DO TREINO

Antes da execução do treino são necessários certos preparativos, a fase de preparação inclui seleccionar tarefas a serem treinadas, planejar a conduta do treino, reconhecimento do local, entre outros. As reuniões de treino são importantes e devem definir aspectos como o transporte, dotações de munições e outros consumíveis, tempo disponível, a responsabilidade pelo treino, etc. São também identificados os comandantes, quem executa o treino, avaliadores, a força adversária e é dado tempo a estes intervenientes para a preparação e condução de ensaios do treino de maneira que o treino seja doutrinariamente correcto e ao mesmo tempo desafiador para quem é treinado. É importante que quem conduz o treino para além de ser proficiente táctica e tecnicamente esteja ciente e compreenda a importância e relação daquela sessão de treino com as TECM onde se procura atingir a proficiência (US Army, 2002b).

## EXECUÇÃO DO TREINO

A execução propriamente dita é a fase fundamental de todo o processo, deve ser adoptado uma estratégia de “Crawl”, “Walk”, “Run”. Esta abordagem permite partir do mais simples para o mais complexo, aumentando possivelmente os recursos empregues e aproximando cada vez mais o treino da realidade. Aplicando esta abordagem as sessões de treino respondem ao nível da força, uma força iniciando-se no treino de determinada tarefa deverá executá-la em condições mais simples que uma força já treinada em que o nível deverá ser elevado em termos de complexidade, aproximando-se o mais possível da realidade. O treino devidamente preparado e executado é realístico, seguro, correcto (de acordo com a doutrina em vigor), bem estruturado, eficaz e eficiente. No final deverá fazer-se sempre uma Revisão Após Acção (RAA), em que serão apontadas as tarefas menos bem realizadas, qualquer tarefa que não tenha atingido o nível pretendido deverá ser repetida o mais cedo possível (US Army, 2002b).

## RECUPERAÇÃO DO TREINO

A última fase é a da recuperação, em que se por terminado o treino, se devolve o equipamento utilizado e são feitas as RAA, que deverão abordar todos os aspectos desde o planeamento,

tarefas individuais e colectivas assim como o treino de lideres, a execução do treino, etc. (US Army, 2002b, p.5-7).

### **O PAPEL DOS COMANDANTES**

Apesar de o planeamento ser centralizado de maneira a criar sinergias em todos os escalões da força a execução é descentralizada. Cada comandante é responsável por supervisionar e avaliar a execução do treino sempre que possível, fazendo correcções e observações sempre que se justifique melhorando o treino com resultados na proficiência. Esta presença transmite ainda a importância do treino aos subordinados, cada líder deve para além de estar presente no treino do escalão imediatamente subordinado deverá também observar e procurar o feedback de todos os escalões subordinados, permitindo um fluxo de baixo para cima permitindo identificar problemas sistémicos na força ou no treino em si (US Army, 2002b).

### **O PAPEL DOS SARGENTOS**

Os sargentos assumem um papel fundamental no treino, é da sua responsabilidade, supervisionados pelos comandantes, o treino individual dos soldados, guarnições e dos pequenos escalões da força. Inserem os soldados individuais na cultura da unidade e treinam os soldados para atingirem a proficiência desejada nas tarefas individuais orientados através do treino orientado para o desempenho (US Army, 2002b).

### **AVALIAÇÃO**

A avaliação do estado da unidade é da responsabilidade do comandante, é o seu julgamento sobre se a unidade está preparada para cumprir a sua missão em tempo de guerra, é um processo contínuo em que o comandante recorre à sua experiência e às avaliações do treino, relatórios e feedback. Esta avaliação é tanto o fim como o princípio do ciclo de treino. Vai ser a comparação do nível de proficiência actual com o nível desejado, vai ter como componente importante as avaliações do treino efectuado, tanto pessoalmente como através do feedback dos comandantes subordinados (US Army, 2002b).

As avaliações do treino em si podem ser informais (o comandante observa em tempo real a força no treino) ou formais (planeadas e com avaliadores específicos, devem ser feitas por dois escalões acima) e internas (feita dentro da unidade em treino) ou externas (feita por uma unidade que não a que se encontra em treino) (US Army, 2002b).

Resumindo podemos então dizer que a execução do treino deverá ser de planeamento centralizado e execução descentralizada, supervisionado pelo comandante, sendo executado partindo do mais simples para o mais complexo, culminando em condições o mais próximas possíveis da realidade (US Army, 2002b).

## APÊNDICE C

### ENTREVISTA A CAPITÃO ANTÓNIO MARQUES

**Entrevistado:** Capitão António Marques (Ex Cmdt B COY/1BIMEC/KFOR)

**Local:** 1º BIMEc – Santa Margarida

**GDH:** 6 de Julho de 2011

#### **1- Quais os meios disponíveis à Companhia durante o treino de aperfeiçoamento operacional (aprontamento)?**

Na fase entre o final da NRF12 e o início da projecção, que foram cerca de 3 meses, em termos de meios considero que foram suficientes, excepto os meios de controlo de tumultos. Era material que estava disponível em Lanceiros, que chegava para cerca de um pelotão e qualquer coisa, não chegava para dois pelotões e como tal limitou o treino de CRC em TN, permitiu o treino individual. Durante o exercício Lince 092 houve uma fase só para treino da Companhia, portanto, o Batalhão decidiu dividir o exercício, até um determinado ponto foi treino das companhias, daí para a frente foi um STX de Batalhão. Durante a fase de treino das companhias com material para cerca de um pelotão e qualquer coisa, permitiu treinar as técnicas individuais de CRC e permitiu treinar formações e progressões de pelotão. Esse material que apareceu nessa altura, foi acompanhado de graduados formadores de Lanceiros que faziam o apoio técnico, digamos, embora eu e os comandantes de pelotão já tivéssemos tido o curso de controlo de tumultos, o adjunto e os sargentos de pelotão e os cmdts de secção tiveram o estágio, apesar disto Lanceiros enviou instrutores que nos ajudaram no treino mais crítico. Voltando aos meios o que nos limitou bastante foi o material de controlo de tumultos, tudo o resto com as limitações próprias que o Exército tem, conseguiu-se fazer e não considero que fosse limitativo. O material de CRC considero que tenha sido a falha maior.

#### **2- Quanto às V200 Chaimite, quanto tempo teve para o treino táctico?**

As V200 chaimite foram sempre pensadas quase em exclusivo para o controlo de tumultos, porque para o treino de cerco e busca também foram utilizadas. Partindo do treino de combate em áreas urbanas que serviu de ponto de partida para o cerco e busca e combate de precisão, as viaturas chegaram, permitiram o treino de condução, não considero que tenha sido uma limitação, em termos de meios queremos sempre mais, mas tendo em conta a disponibilidade de meios não considero um factor limitativo, elas aparecerem no exercício Lince, foi organizada uma coluna comandada pelo meu adjunto que foi a Braga e que recolheu as V200 e algumas IVECO, durante este exercício. Os condutores tinham tido o estágio na escola prática de cavalaria, que é quem forma esses condutores, e foram a Braga buscar as viaturas, portanto o

primeiro percurso que fizeram foi Braga – Santa Margarida, já em auto-estrada, chegaram cá todas sem problemas, portanto logo aí tiveram o primeiro “estágio” real de condução.

Para o Pristina 092 fomos para Fronteira, aí treinámos com as Chaimite nas condições talvez mais difíceis de condução em TN, que foi em áreas urbanas, porque uma das missões dadas à companhia foi um cerco e busca a um edifício, à antiga câmara da Vila de Arronches, quem conhece sabe que é uma vila com ruas estreitas e eu tinha um edifício no meio da vila onde tinha que executar uma operação de cerco e busca, o cerco foi montado com base nas viaturas Chaimite, portanto os condutores e os chefes de viaturas tiveram que operar em ruas estreitas e caminhos apertados.

Não foi uma situação limitativa, em termos de meios foram satisfatórios não impediram o cumprimento da missão.

O CRC levou o esforço maior de articulação de meios, o ideal seria uma companhia equipada, no mínimo dois pelotões. Não era isso que tínhamos, depois o material estava bastante danificado, tivemos que recuperar escudos e material, não foi a situação ideal, em termos de viaturas não tivemos grandes problemas.

**3- Em relação ao tempo como foram divididos estes três meses? Em que constituiu cada fase?**

A primeira fase foi fundamentalmente reorganizar a força, terminámos a fase de NRF e eu tive que reestruturar a força, integrando o pelotão da ZMA, que me foi dado constituído no qual eu não podia mexer, a partir daí tinha base na companhia em dois pelotões reorganizados, recebi militares da antiga 2ª CA/NRF12 e seleccionei os militares, numa primeira fase foi isso que se passou.

Numa segunda fase o treino culminou no Lince 092, que já falámos na parte dos materiais.

Na terceira fase terminou no exercício Pristina que terminou no habitual DVD, sendo que o exercício não foi conduzido nem de perto nem de longe em função do DVD, bastante pelo contrário. O DVD consistiu num cerco e busca que degenerava numa situação de controlo de tumultos, a parte do cerco e busca foi executada pela C COY e depois a B COY respondia com o material de controlo de tumultos. Embora estas tarefas tenham sido treinadas noutros exercícios durante o exercício Pristina, tivemos cerca de um dia para treinar para o DVD.

A seguir ao exercício Pristina demos por finalizado o treino, o pessoal foi de férias e depois foi preparar para embarcar.

**4 – Em termos de avaliação durante o período de aprontamento, de que avaliações foi alvo a companhia?**

Quer no exercício Lince quer no exercício Pristina a Companhia foi avaliada, no Lince que é um exercício da série do Batalhão, conduziu a avaliação da Companhia com base na secção de operações. Nomeadamente na execução de STX, o Lince 092 foi dividido em duas fases, numa primeira fase foi para treino das companhias e numa segunda fase foi o STX de Batalhão, nesta fase o Batalhão fez a avaliação da Companhia que terminou numa revisão após acção pelo oficial de operações.

No Pristina 092 o Batalhão como um todo foi submetido a avaliação, e a companhia integrada no Batalhão também, nós fomos avaliados pela Brigada, bem como pela Inspeção-geral do Exército.

**5- Em relação ao período de NRF 12, em termos de treino em áreas edificadas, quais as maiores lacunas considera que a Companhia teve que fazer face?**

A lacuna que a Companhia nota em termos de infra-estruturas é a ausência delas aqui no campo militar, portanto nós para treinar utilizámos a área de Sanguinheira e a área da Sr<sup>a</sup> da Luz, bem como um conjunto de uma estrutura modular, mais utilizada para situações de tiro que simulam compartimentos e nos permitem treinar a entrada em compartimentos. A Sanguinheira é um conjunto de quatro casas e a Sr<sup>a</sup> da Luz um conjunto de duas casas, sendo que a Sr<sup>a</sup> da Luz até já se encontram em terrenos privados, fora do Campo Militar.

Portanto [a maior dificuldade] é a inexistência de uma estrutura de base para treino de áreas edificadas “á mão” aqui em Santa Margarida.

A segunda lacuna, mas isso é transversal a todo o treino da Companhia, é a não permanência do pessoal, ou seja, a rotatividade do pessoal, quer dos quadros quer das tropas, mais nas tropas mas uma grande rotatividade, o que me impedia de ter a Companhia na banda da excelência, porque tem que haver um esforço muito grande para repetir as matérias, com esta rotação ou se está sempre a repetir ou os níveis vão abaixo. Nós optamos por repetir, tanto por isso como por ser o ambiente mais provável de a companhia vir a actuar.

**6- De uma maneira geral como se processou o treino em AE da Companhia?**

O treino de TTP's teve como é óbvio uma lógica de começar de baixo para cima, ou seja, começar no nível individual e parilha e passar para secção e pelotão e depois para companhia. O treino incidiu sobre as tarefas principais do combate em AE com as técnicas de entrada em edifícios, aberturas de brecha, limpeza de compartimentos, assalto, defesa de um edificio, etc. não esquecer que o treino foi sendo repetido, como já disse anteriormente considerei uma

prioridade o treino neste ambiente, também porque onde era mais provável que a Companhia viesse a actuar.

**7- Em relação aos primeiros socorros que meios estavam disponíveis e como foram colmatadas possíveis lacunas?**

A companhia sempre que saia tinha uma equipa sanitária com ela quer aqui quer no Kosovo, em TN constituída por um condutor e um socorrista, e no Kosovo por dois socorristas e um condutor. Em algumas actividades de treino que o Batalhão entendia que eram mais críticas, esteve presente um médico, enquadrado no treino da Companhia, a par disso tinha um elemento por secção com conhecimentos básicos em primeiros socorros, mas considero que seria matéria para mais treino, pensando na Companhia sem a equipa sanitária, mais treino. Não foi uma matéria muito aprofundada, para além do curso básico de suporte de vida.

**8- Noutro tipo de treino como sapadores e técnicas de transposição de obstáculos como foi o treino?**

Sapadores e TTO foram matérias abordadas no treino da Companhia, sendo que não as vi como “essenciais”, essenciais elas eram, mas o ponto de partida era este: eu tinha elementos em todas as secções em que se eu tivesse que abrir uma porta recorrendo ao método explosivo o sabiam fazer, sendo esses elementos ou o comandante de secção ou os comandantes de esquadra ou um atirador das secções, essa garantida eu tinha, porque treinei e o núcleo da Companhia tinha esses conhecimentos de trabalhar com explosivos. Quer numa perspectiva de “ofensiva” quer na sensibilidade da possível existência de armadilhas IEDs, todo o tipo de coisas relacionadas com sapadores e que seriam uma ameaça à progressão ou à acção da Companhia, considero que a Companhia estava treinada e com capacidade para resolver problemas no âmbito de sapadores.

As TTO foram treinadas também nomeadamente na ida da Companhia a Mafra e aqui a Torre do São Pedro, utilizando o *rappel* e o slide que podia ser montado na Pucariça, foram treinadas em vários exercícios, inclusive numa competição que a companhia criou, a competição “Tigre” que tinha basicamente a estrutura da Patrulha N. Alvares só que adaptada para as secções, portanto cada secção recebia a missão e cumpria uma determinada tarefa onde teria, por exemplo que transpor em *rappel* a torre de São Pedro. Eram técnicas que estavam treinadas, qualquer atirador sabia fazer *rappel*.

**9- E em relação ao treino com carros de combate?**

O treino com carros de combate em áreas edificadas foi tarefas não treinada pela companhia, por limitações de tempo e de meios a minha companhia não treinou com carros de combate em

áreas edificadas. A 2ª CAAt treinou essa tarefa na Valéria alta, no entanto a minha Companhia não treinou, portanto foi tarefa não treinada.

**10- Que vantagens e desvantagens considera que o período de NRF12 trouxe depois para o período de aprontamento?**

Grandes vantagens do período de NRF, selecção do pessoal, disponibilidade de meios materiais, financeiros e humanos para treinar e digamos criação de espírito de corpo e coesão na Companhia, o que tornou depois ser muito mais fácil reorganizar para o período de aprontamento e projectá-la para o Teatro de Operações. Se não houvesse mais nenhuma, estas vantagens já chegavam. O pessoal começa desde logo, ainda antes de perspectivar a projecção a conhecer as regras e o que o comandante de companhia e o que os comandantes de pelotão pretendem, depois é muito mais fácil fazer a projecção para o TO. Para a Companhia não vejo nenhuma desvantagem, mesmo com o período de aprontamento sendo menor, o facto de o tempo de aprontamento ser menor não trouxe qualquer tipo de limitação, por outro lado entendo que o tempo de aprontamento sendo menor dá menos capacidade de reacção ao comando do Batalhão, nomeadamente na parte administrativo-logística e sanitário. Como comandante de Companhia os três meses chegaram, no entanto senti que o Batalhão teve um *pressing* acrescido, falamos de DIF's, vacinas, listas de material a transportar para o teatro, considero que o tempo foi curto.

# Anexos

## ANEXO D

### AVALIAÇÃO DAS PRINCIPAIS AMEAÇAS NO TO DO KOSOVO

CATEGORIA DA AMEAÇA		NÍVEL AMEAÇA
<b>MILITARES DA KFOR</b>		<b>BAIXA</b>
PROPRIEDADE, PESSOAL E INSTALAÇÕES EULEX/UNMIK	NORTE RIO IBAR	MÉDIO
	SUL RIO IBAR	BAIXA
INSTALAÇÕES DA KFOR		BAIXA
PrDSS		BAIXA
<b>ESPIONAGEM</b>		<b>ALTA</b>
SUBVERSÃO		BAIXA
TERRORISMO/SABOTAGEM		BAIXA
GENERAL		BAIXA

Figura D.1: Avaliação das Principais Ameaças no TO do Kosovo.

Fonte: 1º BIMec. (2010). Anexo D - Informações, ao Relatório fim de missão.

## ANEXO E

### LOCALIZAÇÃO DOS PrDSS

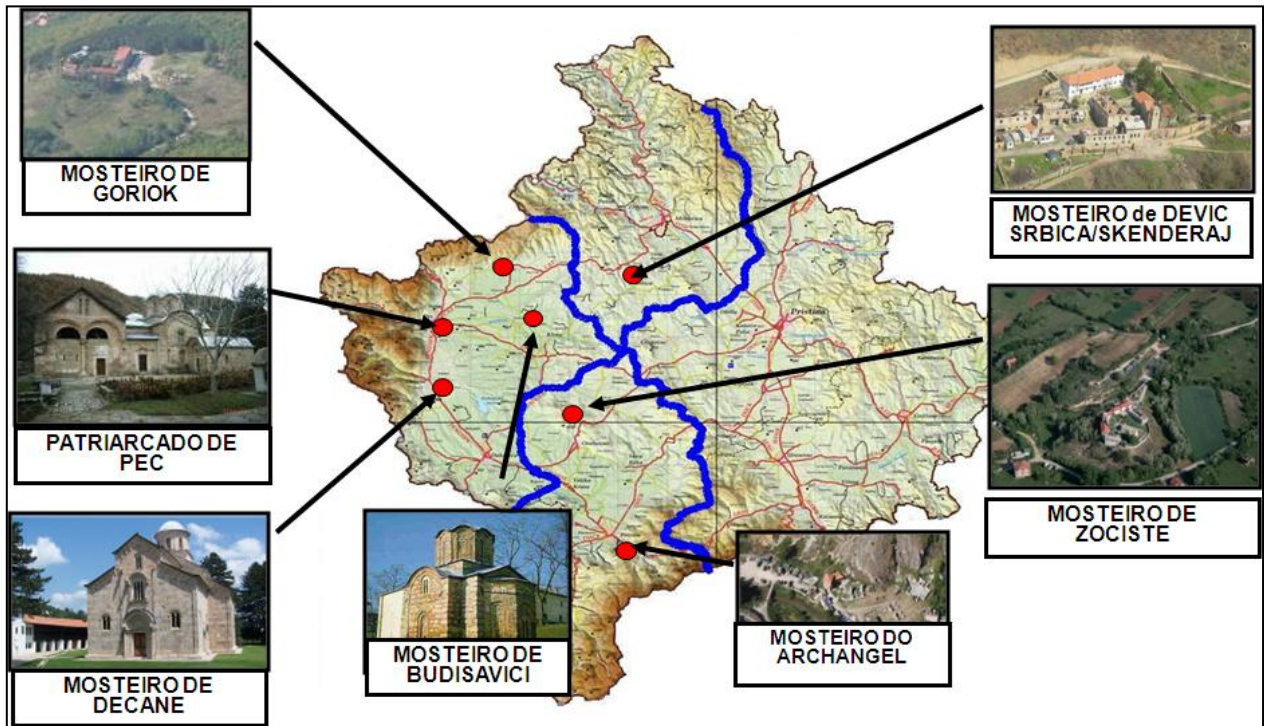


Figura E.1: Localização dos PrDSS no TO do Kosovo.  
Fonte: BrigMec. (2010).

## ANEXO F

### ORGANIZAÇÃO DO TO DO KOSOVO

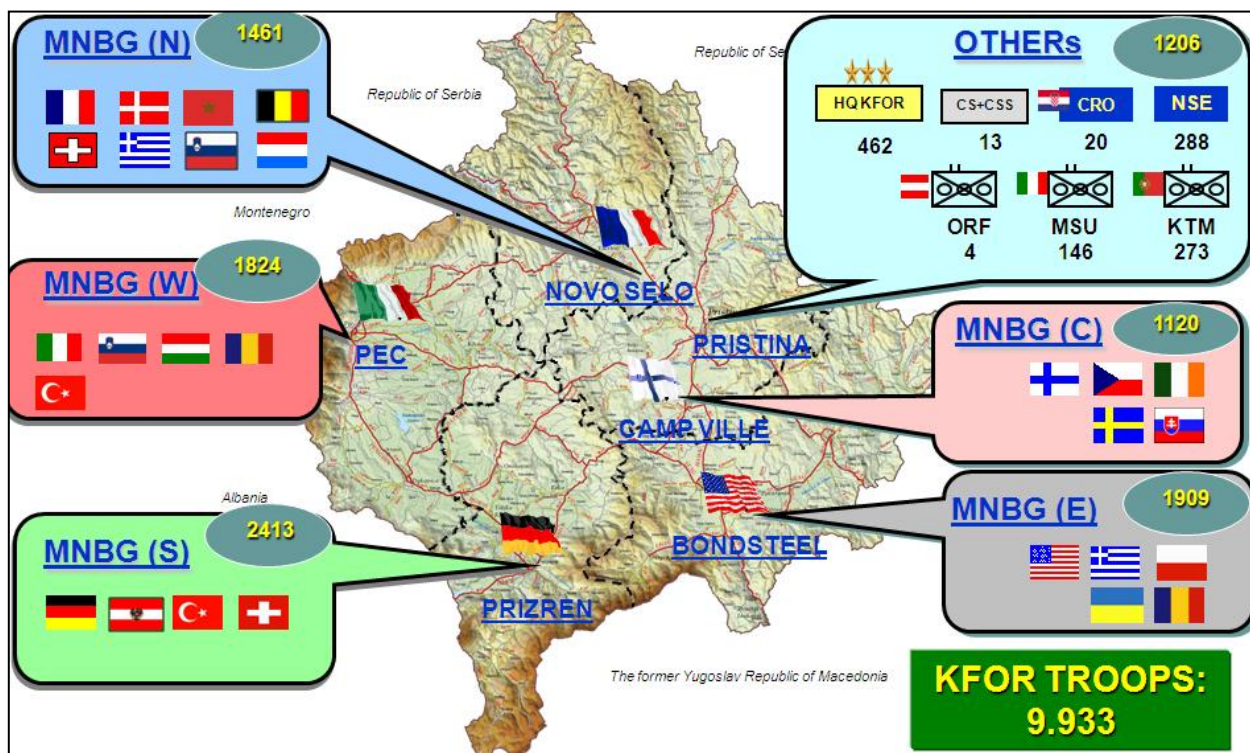


Figura F.1: Organização do TO do KOSOVO.

Fonte: 1º BIMec. (2010). Apêndice 5 – Estrutura da KFOR depois da GATE 1, ao Relatório Final de Missão.

## ANEXO G

### ESTRUTURA OPERACIONAL DE PESSOAL

Organograma:

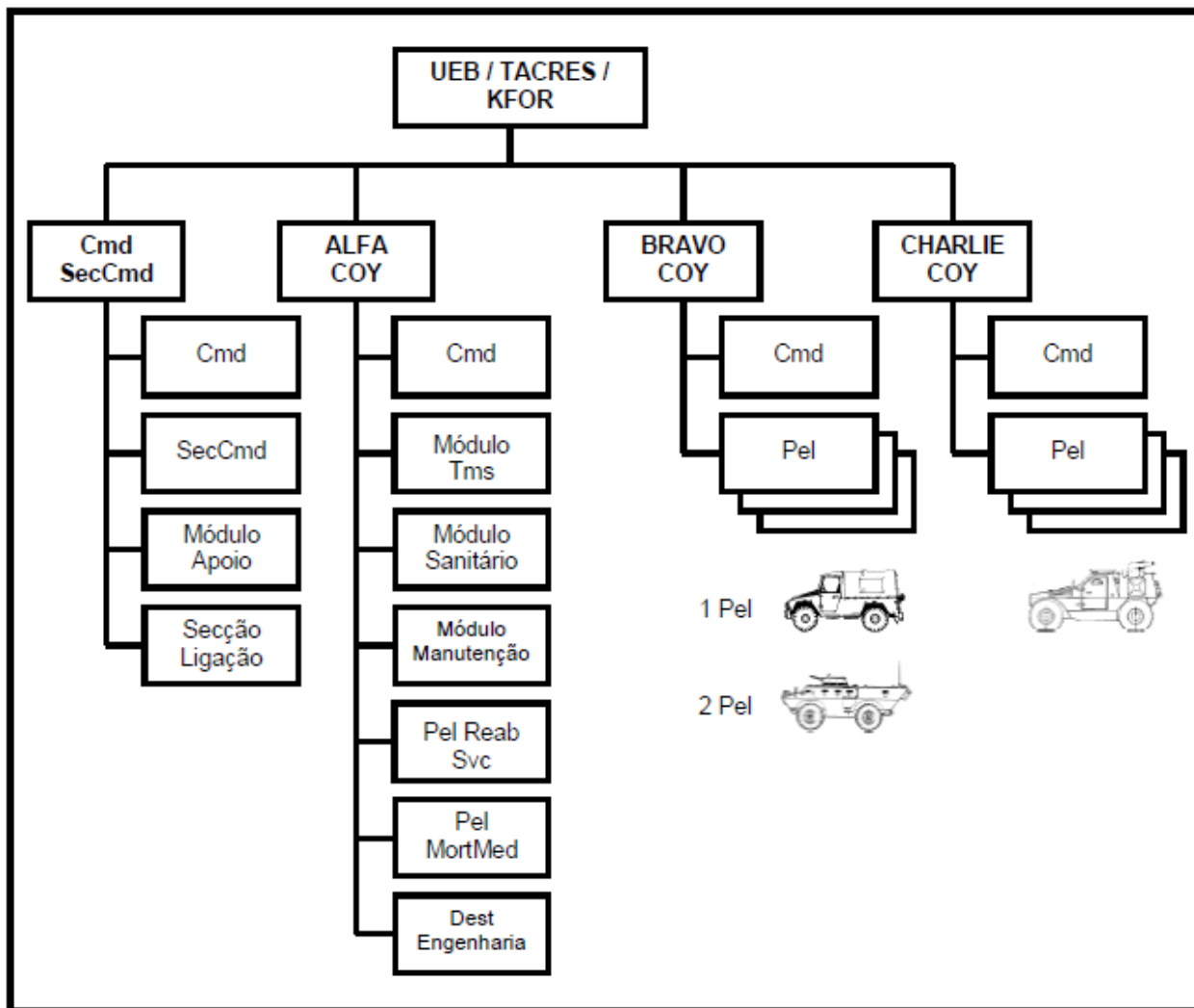


Figura G.1: Estrutura Operacional de Pessoal.

Fonte: 1º BIMec. (2009). Anexo A – Estrutura Operacional de Pessoal, à directiva nº07-09/1BIMec/KFOR.

## ANEXO H

### EXCERTO DA DIRECTIVA Nº07-09/1BIMEC/KFOR

#### Directiva Nº07 - 09/1BIMec/KFOR

(...)

#### **3. EXECUÇÃO**

(...)

##### **b. Conceito**

- (1) Conduzir o treino tendo como referência: O HOMEM – formação, treino físico, motivação e realização profissional; o TIRO – como garante da proficiência na utilização do armamento e aumento da confiança; a MANOBRA – materializada no treino de todas as tarefas e procedimentos tácticos;
- (2) Orientar o treino, tendo como principais factores influenciadores:
  1. O Treino Operacional realizado pelo AgrMec/ NRF12;
  2. O tempo disponível para preparação e aprontamento do 1ºBIMec /KFOR;
  3. As características do TO do KOSOVO e BiH;
  4. As características, possibilidades e “modus operandi” das facções em presença no KOSOVO;
  5. O tipo de missões a desempenhar no quadro configurado nas directivas e determinações superiores, difundidas ou a difundir, dando especial atenção à criação de uma força credível, com treino capaz de responder rápida e eficazmente a todas as tarefas requeridas no âmbito da KFOR;
  6. As regras de empenhamento (ROE) em vigor na KFOR;
  7. A especificidade dos equipamentos a utilizar no TO do KOSOVO;
  8. As operações de informação;
  9. A preparação do pessoal em língua Inglesa;
  10. Os procedimentos de projecção e sustentação da força;
  11. Os procedimentos de protecção da Força (cultura de segurança);
  12. Os procedimentos de defesa NBQ.
- (3) A condução do treino deverá ser rigorosa, essencialmente de carácter prático, e deverá realizar-se em ambiente de grande exigência física e desconforto com o objectivo de criar automatismos, e incrementar o espírito de corpo dentro das regras e níveis de segurança estabelecidos.
- (4) Praticar, automatizar e rotinar os procedimentos de conduta operacional e as Regras de Empenhamento (ROE) estabelecidas para a KFOR;

- (5) Adquirir e manter a robustez física necessária, mediante a aplicação de um Programa de Educação Física, adequado às exigências das missões;
- (6) Exercitar a cooperação aero-terrestre;
- (7) Conduzir o treino orientado para a missão em 3 fases:
  - (a) **Fase I – de 04Mai09 a 29Mai09**, treino operacional com a finalidade da integração dos militares nas subunidades, criação do sentido de colectivo e conhecimento do TO – Treino CRO/CAE;
  - (b) **Fase II – 01Jun09 a 26Jun09**, treino operacional com a finalidade da certificação da força em CRC;
  - (c) **Fase III – 30Jun a 24Jul09**, Certificação da força.
- (8) Para a fase I e fase II, assegurar a gestão de um ciclo de treino com duas fases:
  - (a) Formação e Treino

Orientar esta componente para as tarefas a treinar, respeitando a seguinte sequência:

    - 1. Técnica Individual de Combate

Visa executar acções de técnica individual, com vista à contínua formação do militar e concorrente nivelamento de conhecimentos, constituindo a base de sustentação para o treino na função. Principais tarefas a desenvolver:

      - a. No âmbito do programa de palestras realizar uma Escola Preparatória de Quadros (EPQ) com a finalidade de complementar a formação dos militares através;
      - b. Promover sessões de esclarecimento e informação a todos os militares sobre a missão.
    - 2. Procedimentos Táticos e Exercícios Combate Padrão

Visa concretizar o Treino ao nível Secção, Pelotão e Companhia, através do planeamento e execução de exercícios nos escalões Secção, Pelotão e Companhia, com base nas referências do “Army Training Evaluation Program” (ARTEP) 71-2.
    - 3. Concluir o programa de tiro do AgrMec/ NRF 12, bem como executar as tabelas de tiro previstas para o armamento constante da EOM da FND/KFOR;
  - (b) Execução de Exercícios e Avaliações
    - 1. Planear e conduzir o exercício, LINCE 092 – certificação em CRC e avaliação dos Pelotões;

2. Planear e conduzir o treino de Combate em áreas edificadas (CAE) em Mafra, com a finalidade de conduzir operações de Nível I (Posto de Comando do Batalhão, parte proporcional da CAP e uma UEC;

(9) A condução do treino deverá ter sempre presente a preservação do potencial humano

(...)

**g. Instruções de Coordenação**

(...)

(4) Subunidades

- (a) Preparam-se para as inspecções a definir superiormente;
- (b) Conduzem o treino das respectivas subunidades, de acordo com a LTECM apresentadas na presente directiva;
- (c) Estabelecem através de horário semanal as tarefas a serem treinadas, submetendo à aprovação do Cmdt do 1ºBIMec/KFOR, o programa horário de actividades, com uma antecedência de 2 semanas;
- (d) Preparam-se para executar actividades de treino/demonstrações, em conformidade com as directivas superiormente definidas;
- (e) Devem manter em permanência um rigoroso controlo das tarefas treinadas, desde a parte individual “caderneta individual”, ao escalão Secção/Pelotão e entregar na Secção de Operações um relatório com a situação do treino, Anexo H, sempre que solicitado e pelo menos até às datas seguintes:

30Jun09
---------

31Ago09
---------

## ANEXO I

## LISTA DAS TAREFAS ESSENCIAIS AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO

TAREFAS COLECTIVAS CAT		AVALIAÇÃO GLOBAL
<b>Informações</b>		
71-2-4000	Conduzir reconhecimento de Itinerário	
71-2-4010	Conduzir reconhecimento de Área / Zona	
	Conduzir reconhecimento de uma área edificada	
	Transmitir informação táctica	
<b>Manobra</b>		
71-2-0212	Deslocar-se tacticamente em estrada	
71-2-1016	Deslocar-se tacticamente	
71-2-0222	Conduzir fogo e movimento	
	Executar acções em contacto	
71-2-2025	Conduzir a limpeza de uma área edificada	
71-2-0312	Conduzir uma operação de vigilância	
71-2-1025	Conduzir uma rendição em posição	
71-2-0331	Conduzir operações com helicópteros	
71-2-0320	Conduzir uma infiltração / exfiltração	
	Conduzir operações de presença	
	Conduzir a defesa de um ponto sensível	
	Empregar uma força de reserva	
	Executar tarefas de projecção / retracção da força	
	Conduzir a protecção de um itinerário	
	Executar a escolta a uma coluna	
	Estabelecer uma base operações / aquartelamento	
	Estabelecer e operar postos de controlo	
	Conduzir operações de controlo de distúrbios civis	
	Conduzir cerco e busca a uma área edificada	
<b>Mobilidade e Protecção da Força</b>		
	Executar a segurança de uma base operações / aquartelamento	
	Conduzir operações de segurança de área	
03-2-C334	Reagir a um incidente TIM	
<b>Apoio de Serviços</b>		
12-2-C021	Conduzir a consolidação e reorganização	
71-2-0601	Conduzir operações de reabastecimento	
	Processar pessoal e material capturados	
	Manter segurança a civis durante operações	
	Tratar e evacuar baixas	
<b>Comando e Controlo</b>		
71-2-0065	Conduzir procedimentos de comando	
	Conduzir uma negociação	
	Operar um Posto de Comando	
	Estabelecer comunicações rádio	
	Estabelecer ligação com forças locais / autoridades civis	
	Preparar para operações	

Tabela I.1: LTECM as UEC.

Fonte: 1º BIMec. (2009). Anexo D – LTECM, à directiva nº07-09/1BIMec/KFOR.

## ANEXO K

### OBJECTIVOS DE TREINO DO BATALHÃO

PERÍODOS	04Mai a 29Mai09	01Jun a 26Jun09	29Jun a 24Jul09
<b>Escalão / Tipo de operações</b>	SEC/PEL Op CRO / Op Áreas Urbanas Palestras/EPQ	<b>1.ª Fase - SEC/PEL</b> <b>2.ª Fase - COMP</b> Operações de CRC;	COMP/BAT Operações de CRC Op CRO / Op Áreas Urbanas
<b>Objectivos</b>	Difusão de Informação sobre o TO Treino CRO/CAE	Certificação das UEC em CRC	Certificação da força
<b>Exercícios</b>	CAE / MAFRA	Lince 092	PRISTINA

**Tabela K.1: Objectivos de Treino.**

Fonte: 1º BIMec. (2009). Anexo E – Objectivos de Treino, à directiva nº07-09/1BIMec/KFOR.

## ANEXO L

### MOSTRA DE MATERIAL DE CRC



Figura L.1: Amostra de Material de CRC.  
Fonte: KTM Briefing CRC Course (2010).



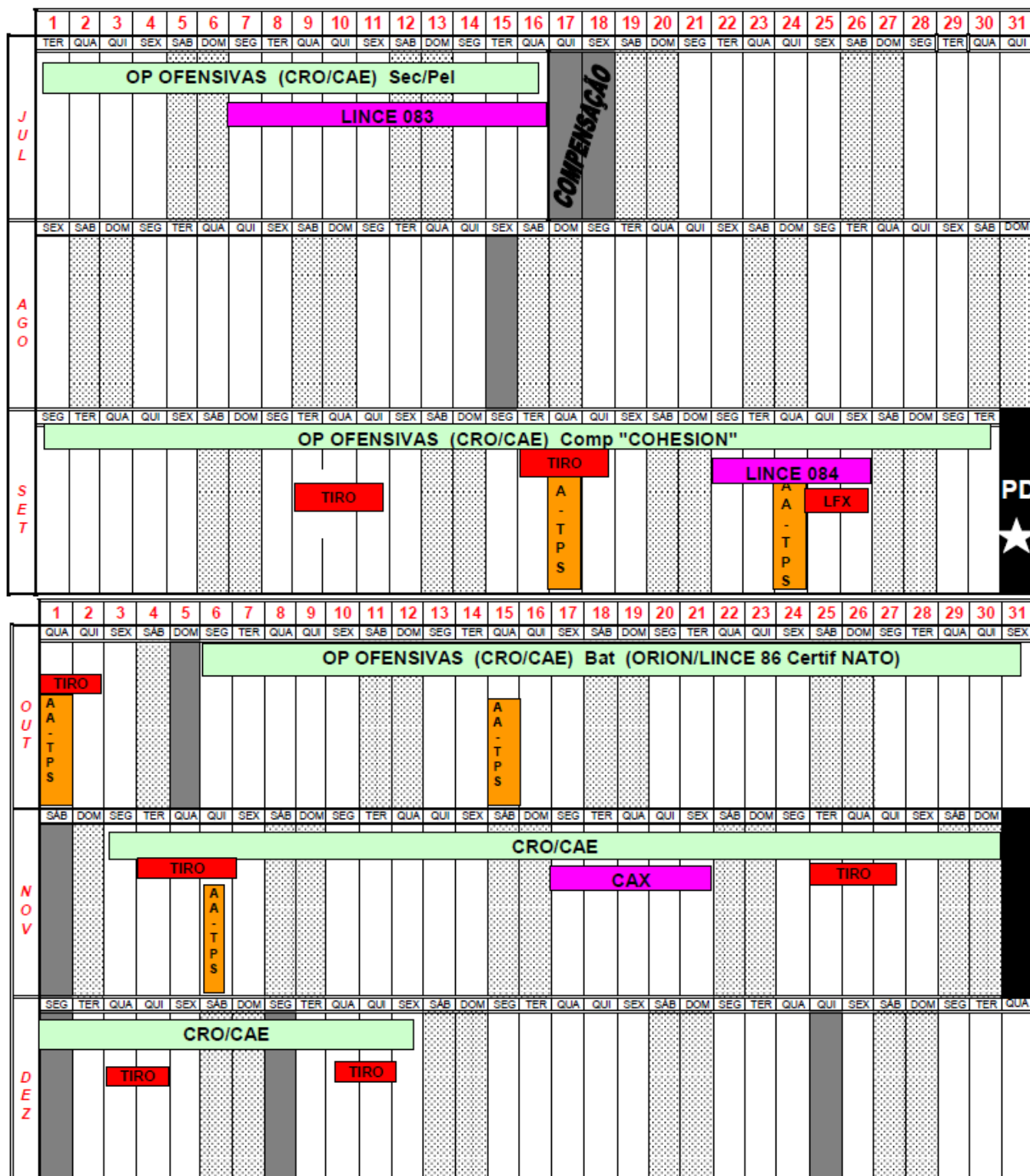


Figura M.2: Calendário de Atividades JUL08 – DEZ08.  
 Fonte: Marques, A. Calendário Restabelecido 3ª Cat.

Anexos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
	QUI	SEX	SAB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB		
JAN							MULA					P a l c o		TIRO							EPQ - CAE										S e m i n á		
						TIRO																TIRO											
FEV																																	
MAR																																	
ABR																																	

Figura M.3: Calendário de Actividades JAN09 – ABR09.

Fonte: Marques, A. Calendário Restabelecido 3ª CA.

**ANEXO L**

**HORÁRIO SEMANA 21JAN08 A 25JAN08**

	21JAN(2ª)	22JAN(3ª)	23JAN(4ª)	24JAN(5ª)	25JAN(6ª)
<b>M A N H Ã</b>		<p>Marcor 12 – Comp</p> <p>Montar e operar um posto de controlo NEP-1201</p> <p>Executar uma escolta – NEP 1206</p> <p>Executar um patrulhamento NEP 1202</p>	<p>Corrida de companhia 60 min</p> <p>STX-CRO</p> <p>3º PelAt – Executar 2º PelAt – Força Cenário</p> <p>1- Escolta 2- Checkpoint 3- Cerco e Busca (Anexo B)</p>	<p>Marcor 12 – Comp</p> <p>Defender em AE</p> <p>STX -2 – 2º PelAt prepara um edifício para defesa, 3º PelAt assalta o edifício em combate de precisão (Anexo A)</p> <p>(Quem defende é apenas 1 UES, O PelAt (-) assiste à acção)</p>	
<b>T A R D E</b>	<p>Preparar para operações</p> <p>Deslocamento mecanizado</p> <p>Ocupação da zona de reunião</p>	<p>Procedimentos de revista – NEP 1203</p> <p>Executar a busca a um edifício NEP- 1205</p> <p>Executar a busca a um veículo possivelmente armadilhado NEP 1207</p>	<p>Defesa em AE</p> <p>Capítulo (IX e X do Manual de CAE)</p> <p>Preparar Um Edifício Para Defesa</p>	<p>STX-CRO</p> <p>STX -2 – 3º PelAt prepara um edifício para defesa, 2º PelAt assalta o edifício em combate de precisão (Anexo A) (quem defende é apenas 1 UES, o PelAt (-) assiste à acção)</p>	
<b>N O I T E</b>	<p>Ocupação da zona de reunião</p> <p>(Termina quando a ligação filar for estabelecida e os esboços até PelAt e cartas de tiro entregues no PC Comp)</p> <p>Introdução teórica – operações de CRO (postura da força)</p>	<p>STX 1-CRO</p> <p>2º PelAt – Executar 3º PelAt – Força cenário</p> <p>1- Escolta 2- Checkpoint 3- Cerco e busca (Anexo B)</p>	<p>Defender em AE</p> <p>Preparar um edifício para defesa</p>	<p>Deslocamento para a unidade</p> <p>Manutenção de armamento, equipamento e viaturas</p>	

**Tabela N.1: Horário da 3ª CAAt para a semana de 21JAN08 a 25JAN08.**

**Fonte: Marques A. (2008). Planeamento Detalhado 21-25JAN08.**

## ANEXO O

### PAINEIS USADOS NO TREINO EM AREAS EDIFICADAS



Figura O.1: Exemplos de estruturas metálicas usadas para o treino em AE.

Fonte: Adaptado de (1º BIMec).



## ANEXO Q

### MATRIZ DE EXECUÇÃO LINCE 092 B COY

	SecCmd	1º Pel	2º Pel	3º Pel
<b>15JUN</b>	<b>Manhã</b> – 1030- Formatura Deslocamento Pucariça – Montar e operar PC  <b>Tarde</b> - Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – 1030- Formatura Treino CRC  <b>Tarde</b> - Treino CRC  <b>Noite</b> - Treino CRC Ocupação da Pucariça	<b>Manhã</b> – 1030- Treino CRC  <b>Tarde</b> - Treino CRC Reacção a agentes incendiários  <b>Noite</b> - Treino CRC Subida de escadas, homem violento	<b>Manhã</b> – 1030-Formatura Revisões CRC – sem equipamento  <b>Tarde</b> - Revisões CRC – sem equipamento Corrida com botas  <b>Noite</b> - Revisões CRC – sem equipamento
<b>16JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> – Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – Treino CRC -Reacção a agentes incendiários  <b>Tarde</b> - Treino CRC Subida de escadas - homem violento  <b>Noite</b> - Treino CRC	<b>Manhã</b> – Revisões CRC – sem equipamento  <b>Tarde</b> - Revisões CRC – sem equipamento Corrida com botas  <b>Noite</b> - Revisões CRC – sem equipamento	<b>Manhã</b> – Treino CRC Reacção a agentes incendiários  <b>Tarde</b> - Treino CRC Subida de escadas - homem violento  <b>Noite</b> - Treino CRC
<b>17JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> - Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – STX – CRC – Força da Ordem  <b>Tarde</b> - STX - CRC – Força Opositora  <b>Noite</b> - STX – CRC – Força da Ordem	<b>Manhã</b> – STX – CRC – Força da Ordem  <b>Tarde</b> - STX – CRC – Força da Ordem  <b>Noite</b> - Força Opositora	<b>Manhã</b> – STX – CRC – Força Opositora  <b>Tarde</b> - STX – CRC – Força da Ordem  <b>Noite</b> - STX – CRC – Força da Ordem
<b>18JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> - Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – CRC – Treino DEMO GEN LCC – Foças da Ordem  <b>Tarde</b> - Preparar para tiro e lançamento de GM Corrida com botas – Comp  <b>Noite</b> - Preparar para tiro e lançamento de GM  Instrução de ML/Browning	<b>Manhã</b> – Treino CRC – Treino DEMO GEN LCC – Foças da Ordem Treino CRC  <b>Tarde</b> - Preparar para tiro e lançamento de GM Corrida com botas – Comp  <b>Noite</b> - Preparar para tiro e lançamento de GM  Instrução de ML/Browning	<b>Manhã</b> – CRC – Treino DEMO GEN LCC – Foça Opositora  <b>Tarde</b> - Preparar para tiro e lançamento de GM Corrida com botas – Comp  <b>Noite</b> - Preparar para tiro e lançamento de GM  Instrução de ML/Browning
<b>19JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> - Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – Segurança ao Aquartelamento  <b>Tarde</b> - Segurança ao Aquartelamento  <b>Noite</b> - Segurança ao Aquartelamento	<b>Manhã</b> – Corrida com botas Patrulhas  <b>Tarde</b> - Patrulhas  <b>Noite</b> - Patrulhas	<b>Manhã</b> – Corrida com botas Patrulhas  <b>Tarde</b> - Patrulhas  <b>Noite</b> - Patrulhas

Figura Q.1: Matriz de Execução da B COY para o exercício Lince 092 entre dia 15 e dia 19.

Fonte: Marques, A. (2009) Anexo B - Matriz de Execução, à OOP Lince 092.

**Anexos**

<b>20JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> – Operar PC  <b>Noite</b> – Operar PC	<b>Manhã</b> – TIRO  <b>Tarde</b> – TIRO  <b>Noite</b> – TIRO	<b>Manhã</b> – Segurança ao Aquartelamento TIRO  <b>Tarde</b> - Segurança ao Aquartelamento TIRO  <b>Noite</b> - Segurança ao Aquartelamento TIRO	<b>Manhã</b> - TIRO  <b>Tarde</b> - TIRO  <b>Noite</b> - TIRO
<b>21JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> - Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – MARCOR 12 Patrulhas  <b>Tarde</b> - Patrulhas ADC  <b>Noite</b> - Patrulhas	<b>Manhã</b> – MARCOR 12 CRO/CRC - Revisões  <b>Tarde</b> - Planeamento de Cerco e Busca CRO/ CRC - Revisões ADC  <b>Noite</b> - Cerco e busca	<b>Manhã</b> – Segurança ao Aquartelamento  <b>Tarde</b> - Segurança ao Aquartelamento  <b>Noite</b> - Segurança ao Aquartelamento
<b>22JUN</b>	<b>Manhã</b> – Operar PC  <b>Tarde</b> - Operar PC  <b>Noite</b> - Operar PC	<b>Manhã</b> – Segurança ao Aquartelamento  <b>Tarde</b> - Segurança ao Aquartelamento  <b>Noite</b> - Segurança ao Aquartelamento Marcha de Batalhão	<b>Manhã</b> – Corrida com botas Planeamento de Cerco e Busca  <b>Tarde</b> - Cerco e busca  <b>Noite</b> - Marcha de Batalhão	<b>Manhã</b> – Corrida com botas Planeamento de Cerco e Busca  <b>Tarde</b> - Cerco e busca  <b>Noite</b> - Marcha de Batalhão
<b>23JUN</b>	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> - STX DE Batalhão  <b>Noite</b> - STX DE Batalhão	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> - STX DE Batalhão  <b>Noite</b> - STX DE Batalhão	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> - STX DE Batalhão  <b>Noite</b> - STX DE Batalhão	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> - STX DE Batalhão  <b>Noite</b> - STX DE Batalhão
<b>24JUN</b>	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> -  <b>Noite</b> -	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> -  <b>Noite</b> -	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> -  <b>Noite</b> -	<b>Manhã</b> – STX DE Batalhão  <b>Tarde</b> -  <b>Noite</b> -

Figura Q.2: Matriz de Execução da B COY para o exercício Lince 092 entre dia 20 e dia 24.

Fonte: Marques, A. (2009) Anexo B - Matriz de Execução, à OOP Lince 092.

## ANEXO R

### MATRIZ DE EXECUÇÃO PRISTINA 09 B COY

	SecCmd	1º Pel	2º Pel	3º Pel
13JUL	<b>Manhã –</b> 1030- Formatura Preparar para Operações  <b>Tarde -</b> 1500 – Saída do Destacamento Avançado  <b>Noite -</b>	<b>Manhã –</b> 1030- Formatura Preparar para Operações  <b>Tarde -</b> Preparar para Operações  <b>Noite -</b>	<b>Manhã –</b> 1030- Formatura Preparar para Operações  <b>Tarde -</b> Preparar para Operações  <b>Noite -</b>	<b>Manhã –</b> 1030- Formatura PREPARAR PARA OPERAÇÕES  <b>Tarde -</b> 1500 – Início De Movimento Da Sec Seg Ao Destacamento Avançado Segurança FOB <b>Noite -</b> SEG FOB
14JUL	<b>Manhã –</b> 0800 – Início de Movimento Operar PC  <b>Tarde -</b> Montar PC Pronto a operar 2000  <b>Noite -</b> Operar PC	<b>Manhã –</b> 0800 – Início De Movimento  <b>Tarde -</b> 1400 SEG FOB Instalar FOB Pronto a operar 2000  <b>Noite -</b> SEG FOB	<b>Manhã –</b> 0830 – Início De Movimento  <b>Tarde -</b> Instalar FOB Pronto a operar 2000  <b>Noite -</b>	<b>Manhã –</b> 0800 – Início de Movimento  <b>Tarde -</b> Instalar FOB Pronto a operar 2000  <b>Noite -</b>
15JUL	<b>Manhã –</b> Operar PC  <b>Tarde -</b> Operar PC  <b>Noite -</b> Operar PC   KTM GROUP – NTM 4H	<b>Manhã –</b> RECCE ITIN EAGLE: E18-C11  <b>Tarde -</b> PATR Monforte  <b>Noite -</b> PATR Monforte   KTM GROUP – NTM 4H	<b>Manhã –</b> RECCE ITIN DOG D7- D11  <b>Tarde -</b> Segurança Repetidores  <b>Noite -</b> PTR Vaiamonte   KTM GROUP – NTM 4H	<b>Manhã –</b> RECCE ITIN CAT C8-C11 e FALCON  <b>Tarde -</b> PATR Fronteira  <b>Noite -</b> PATR Fronteira   KTM GROUP – NTM 4H
16JUL	<b>Manhã –</b> Operar PC  <b>Tarde -</b> Operar PC  <b>Noite -</b> Operar PC KTM GROUP – NTM 4H	<b>Manhã –</b> PATR FRONTEIRA  <b>Tarde -</b> RECCE ITIN DOG D7- D11  <b>Noite -</b> PATR Fronteira KTM GROUP – NTM 4H	<b>Manhã –</b>  <b>Tarde -</b> RECCE ITIN EAGLE: E18-C11  <b>Noite -</b> Monforte  KTM GROUP – NTM 4H	<b>Manhã –</b> Segurança à FOB  <b>Tarde -</b> Segurança à FOB  <b>Noite -</b> Segurança à FOB  KTM GROUP – NTM 4H
17JUL	<b>Manhã –</b> Operar PC  <b>Tarde -</b> Operar PC  <b>Noite -</b> Operar PC	<b>Manhã –</b> Segurança Repetidores  <b>Tarde -</b> Segurança Repetidores  <b>Noite -</b> Segurança Repetidores	<b>Manhã –</b> RECCE ITIN EAGLE: E18-C11  <b>Tarde -</b> PATR Monforte  <b>Noite -</b> PATR Monforte	<b>Manhã</b>  <b>Tarde -</b> PTR Vaiamonte  <b>Noite -</b> PTR Vaiamonte
18JUL	<b>Manhã –</b> Operar PC	<b>Manhã –</b> SEG FOB  <b>Tarde -</b> Seg FOB	<b>Manhã –</b> PTR Fronteira  <b>Tarde -</b>	<b>Manhã -</b> PATR Vaiamonte  <b>Tarde -</b>

Figura R.1: Matriz de Execução da B COY para o exercício Pristina entre dia 13 e dia 18.

Fonte: Marques A. (2009). Anexo C – Matriz de Execução à OOp Pristina 09.

**Anexos**

	Tarde - Operar PC Noite - Operar PC	Noite - Seg FOB	Noite -	Noite -
19JUL	Manhã – Operar PC Tarde - Operar PC Noite - Operar PC	Manhã Tarde - Noite -	Manhã – Tarde - Noite -	Manhã Segurança Repetidores Tarde Segurança Repetidores Noite - Segurança Repetidores
20JUL	Manhã – Operar PC Tarde - Operar PC Noite - Operar PC	Manhã – Tarde - Noite -	Manhã Tarde - Noite -	Manhã – Tarde - Noite -
21JUL	Manhã – KTM FORCE Tarde – KTM FORCE Noite – KTM FORCE	Manhã – KTM FORCE Tarde – KTM FORCE Noite – KTM FORCE	Manhã – SEGURANÇA REPETIDORES Tarde – SEGURANÇA REPETIDORES Noite – SEGURANÇA REPETIDORES	Manhã – KTM FORCE Tarde – KTM FORCE Noite – KTM FORCE
22JUL	Manhã – - KTM FORCE Tarde - TREINO DVD Noite -	Manhã – - KTM FORCE Tarde - TREINO DVD Noite -	Manhã – - - KTM FORCE Tarde - TREINO DVD Noite -	Manhã – - - KTM FORCE Tarde - TREINO DVD Noite -
23JUL	Manhã – DVD Tarde – DVD Noite – DVD	Manhã – DVD Tarde – DVD Noite – DVD	Manhã – DVD Tarde – DVD Noite – DVD	Manhã – DVD Tarde – DVD Noite – DVD
24JUL	Manhã – Retracção, Limpeza e Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Tarde - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Noite - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento	Manhã – Retracção, Limpeza e Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Tarde - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Noite - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento	Manhã – Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Tarde - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Noite - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento	Manhã – Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Tarde - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento Noite - Manutenção de Viaturas, Materiais e Armamento

**Figura R.2: Matriz de Execução da B COY para o exercício Pristina entre dia 19 e dia 24.**

Fonte: Marques A. (2009). Anexo C – Matriz de Execução à OOp Pristina 09.

## ANEXO S

### ÁREA DE OPERAÇÕES DA MNTF – S

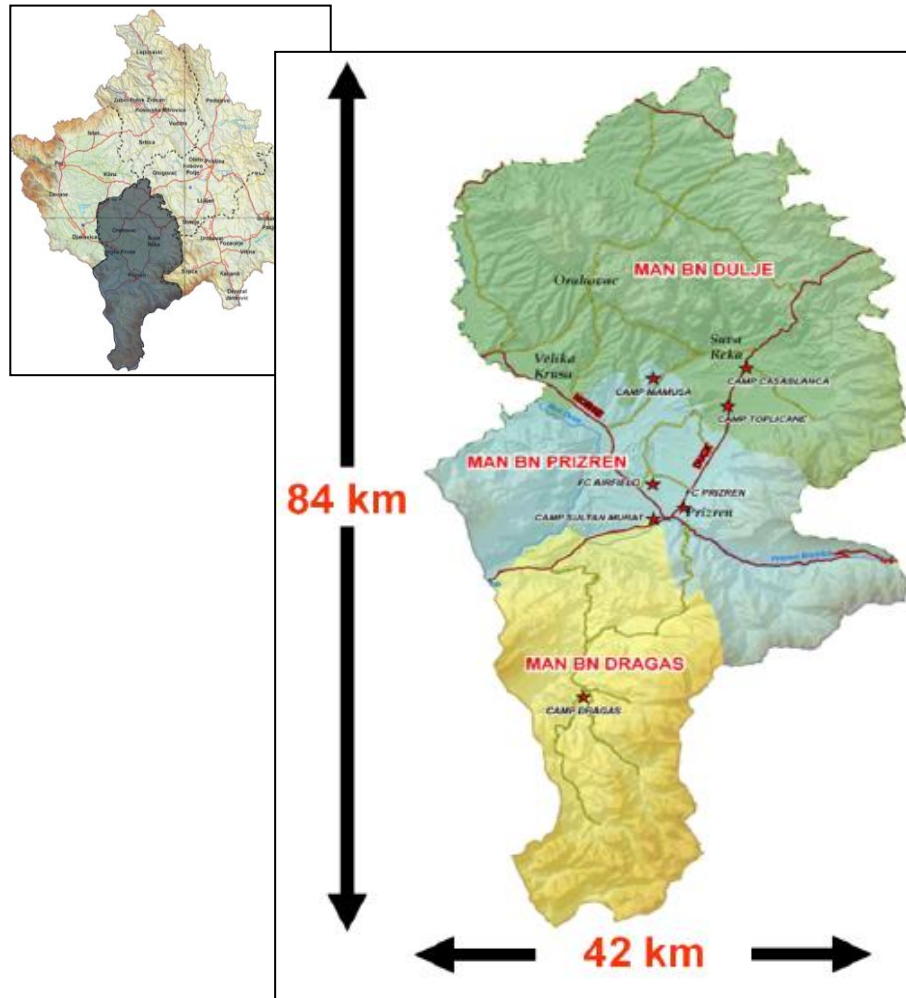


Figura S.1: Área de Operações da MNTF – S e respectivas AOR.  
Fonte: Adaptado de Marques A. (2009), Anexo A – Informações à OOP nº 01 B COY.

## ANEXO T

### ÁREA DE OPERAÇÕES DA MNTF – N

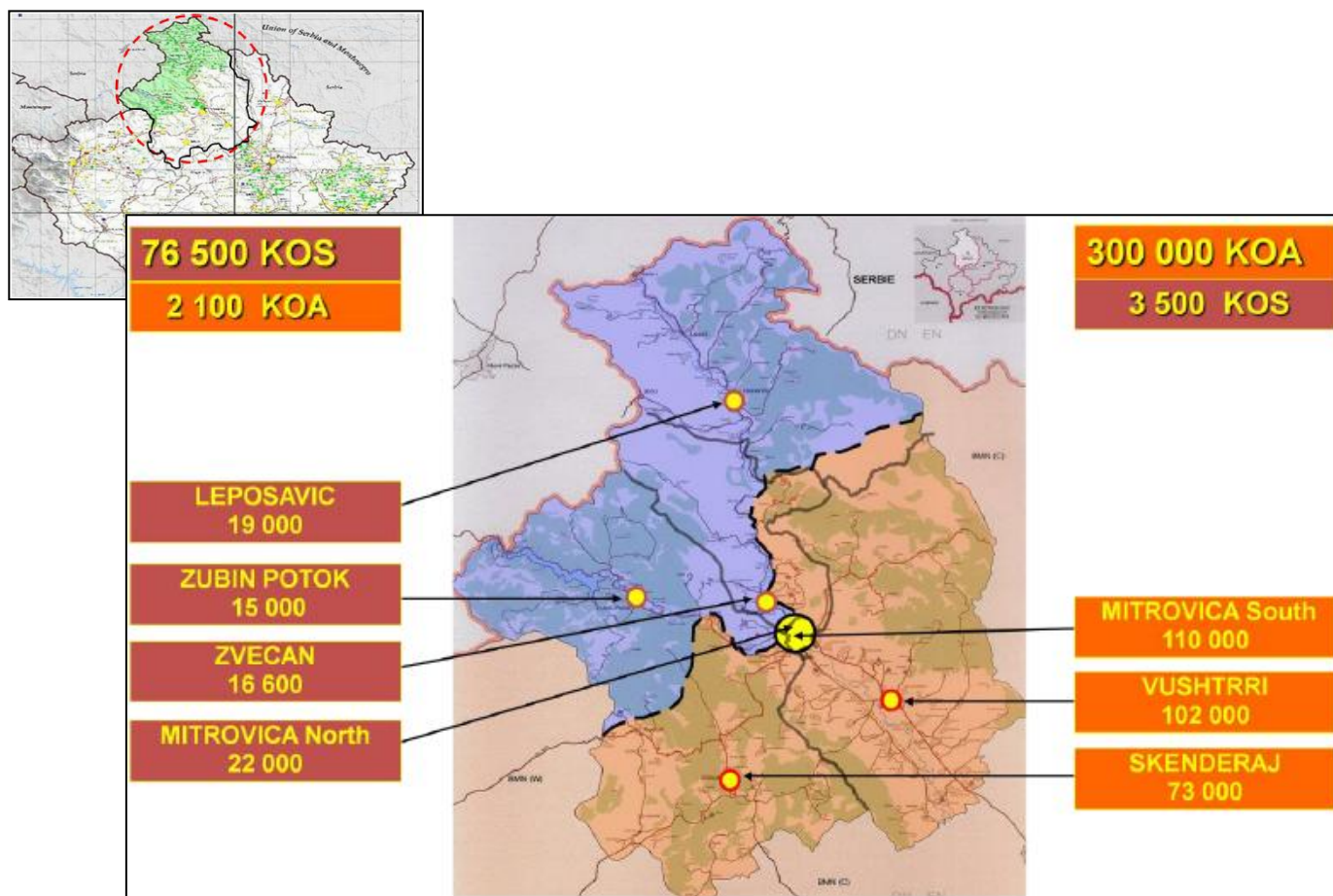


Figura T.1: Área de Operações da MNTF – N, principais cidades e divisão étnica.  
 Fonte: FRAGO 10 - Mighty Northern Recce (2009).

## ANEXO U

### FOTOGRAFIA DE SATÉLITE DA CIDADE DE MITROVICA

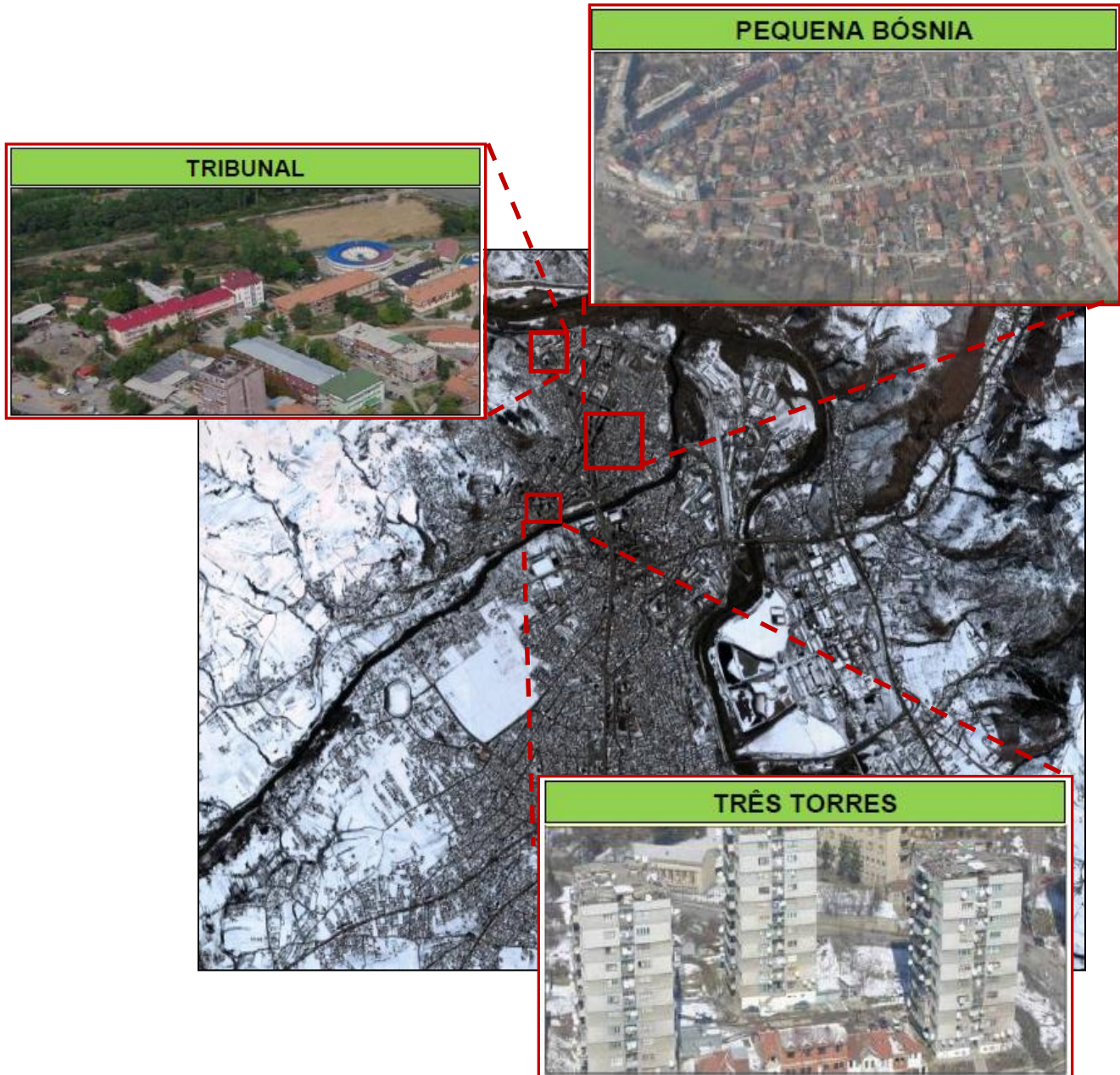


Figura U.1: Fotografia de satélite da cidade de *Mitrovica*.  
Fonte: Alterado de Apêndice I ao Sitrep Kroi I Vitakut.