



ACADEMIA MILITAR

Identificação de necessidades de formação do sniper das Operações Especiais. Caso de Estudo: Uma equipa de snipers numa Força Nacional Destacada.

Autor: Aspirante de Infantaria Tiago Miguel Esteves de Freitas

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente Coronel de Infantaria Anselmo Melo Dias

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

Identificação de necessidades de formação do sniper das Operações Especiais. Caso de Estudo: Uma equipa de snipers numa Força Nacional Destacada.

Autor: Aspirante de Infantaria Tiago Miguel Esteves de Freitas

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente Coronel de Infantaria Anselmo Melo Dias

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

EPÍGRAFE

Deus não está do lado dos grandes Batalhões, mas sim dos que disparam melhor.

Voltaire

DEDICATÓRIA

À minha namorada, à minha irmã e aos meus pais por todo o amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Esta investigação não poderia ser realizada com êxito sem o auxílio dos seguintes militares:

Ao Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, orientador deste trabalho, por toda a disponibilidade, constante acompanhamento e orientação, fundamental para a realização deste trabalho.

Ao Tenente Coronel de Infantaria Anselmo Melo Dias, coorientador desta investigação, pelo encorajamento na escolha do tema e pelas sugestões de direção da investigação.

Ao Tenente Coronel de Infantaria António Luís Morais Pinto de Oliveira, diretor de curso de infantaria, pela constante preocupação com a realização deste trabalho.

Ao Major de infantaria Ricardo Jorge Parcelas Araújo e Silva, adjunto do diretor do curso de infantaria, pela disponibilidade e encaminhamento para a realização das entrevistas.

Ao Coronel de Infantaria Valdemar Correia Lima, comandante do Centro de Tropas de Operações Especiais, por ter autorizado a aplicação das entrevistas.

Ao Tenente Coronel de Infantaria Francisco José Bernardo de Azevedo Narciso, segundo comandante do Centro de Tropas de Operações Especiais, pela disponibilidade e rapidez na marcação da visita à unidade para realização das entrevistas.

A todos os militares do Centro de Tropas de Operações Especiais, pela disponibilidade e transmissão de conhecimentos. Sem a ajuda deles não era possível a realização deste trabalho.

RESUMO

A presente investigação intitulada de “Identificação de necessidades de formação do sniper das Operações Especiais”, tem como objetivo geral, a identificação de lacunas na formação dos snipers de Operações Especiais.

A não existência de snipers convencionais e de atiradores especiais no Exército Português, faz com que os snipers de Operações Especiais sejam empregues para colmatar esta lacuna. Desta forma, há que identificar e analisar se as competências desenvolvidas durante a formação são as mais adequadas para as missões que desempenham na componente operacional da Força de Operações Especiais.

O método científico empregue para esta investigação é o indutivo, e o método de abordagem, o qualitativo. Utiliza-se multicase de estudo enquanto método de procedimento, focando-se nas competências necessárias para os diferentes tipos de missões onde são empregues. Relativamente aos métodos de recolha de dados, estes foram obtidos com recurso à análise documental e a entrevistas. A amostra das entrevistas, foram quinze militares com o curso de sniper de Operações Especiais, que de momento integram a Força de Operações Especiais portuguesa, ou exercem funções na secção de formação.

Os resultados apresentados do conteúdo das entrevistas são confrontados com as informações recolhidas na análise documental no momento da sua análise. É de salientar que só desta forma se consegue dar uma resposta fiável às questões derivadas que, por sua vez, concorrem diretamente para o cumprimento dos objetivos específicos, que são: identificar as competências desenvolvidas na formação dos Snipers das Operações Especiais; identificar as missões a que ficam aptos a desenvolver após a sua formação; identificar as missões que desenvolvem na componente operacional; identificar as competências necessárias ao desempenho das funções na componente operacional.

O cumprimento dos objetivos específicos é considerado para o autor como a chegada a um patamar, que só após ser alcançado, cria as condições para se conseguir responder com exatidão e coerência à questão central, e desta forma cumprir com o objetivo geral do trabalho.

Conclui-se que, tanto em termos de estrutura, como do conteúdo abordado durante o curso, este está em consonância com os congéneres aliados. Contudo, realço as seguintes oportunidades de melhoria, uma abordagem mais exaustiva no combate em ambiente

urbano, bem como no tiro angular. A inexistência de infraestruturas adequadas para a prática destas duas competências é considerada pelo investigador como a razão para tal lacuna. No que concerne às missões treinadas após a sua formação, existe um desvio em relação às que estão definidas para este tipo de militares.

Palavras Chave: Sniper, Operações Especiais, Necessidades de Formação, Competências.

ABSTRACT

The main purpose of this investigation is to identify the possible shortcomings concerning the training of the snipers within the reality of the Portuguese special forces. As conventional snipers and sharpshooters do not exist in the Portuguese army, the Special Forces Snipers end up performing their tasks. Therefore, the necessity of evaluating if the training of the Portuguese Special Forces Snipers corresponds to the tasks that they actually do after the training emerges.

The scientific method used in this work is the inductive one and the approach method is the qualitative. Regarding the procedure method, it is used multicase studies, focusing on the necessary skills for the different types of missions. Lastly, in terms of data research methods, the data was obtained through documental analysis and interviews. Concerning the interviews, the sample comprises 15 military with the sniper course, who are part of the Portuguese Special Force at the moment

With the goal of confronting the interviews results with the data gathered on the documental analysis, a comparative analysis is made. This way, it is possible to answer the derivative questions, which enables this investigation to reach the proposed specific objectives, which are: identify the developed skills during the Special Forces sniper training; identify the missions that they will be able to integrate after their training; identify the missions developed regarding the operational component; identify the necessary skills to perform the functions concerning the operational component. The fulfilling of the specific objectives creates the conditions to answer the central question, and therefore to achieve the general objective of the work.

All in all, it can be concluded that, both in terms of structure and in terms of content, the training of special forces snipers in the Portuguese army is aligned with the training given in the allied countries. Nevertheless, it should exist a greater focus on the urban combat environment, as well as on the angular shot education. The non-existence of proper infrastructures for the practice of the two skills mentioned previously, is considered the main reason behind the existence of the discrepancy identified. In what regards the missions carried out after the training, there is a deviation between them and the ones defined for these particular military.

Key Words: Sniper, Special Operations Forces, Gaps, Skills.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE QUADROS/TABELAS	X
LISTA DE APÊNDICES	XI
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA	4
1.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	5
1.1.1 <i>Necessidades de formação</i>	5
1.1.2 <i>Análise de funções</i>	7
1.1.4 <i>Análise de competências</i>	9
1.1.4. <i>Conceitos relacionados</i>	9
1.2 SNIPER DE OPERAÇÕES ESPECIAIS	12
1.2.1 <i>Operações Especiais</i>	12
1.2.2 <i>Força de Operações Especiais</i>	13
1.2.3 <i>Evolução do termo Sniper</i>	16
1.2.4. <i>Sniper de Operações Especiais</i>	18
1.2.4.1 <i>Formação e doutrina</i>	20
1.2.4.2 <i>Emprego dos Snipers de Operações Especiais</i>	24
1.2.4.3 <i>Diferença entre atiradores de precisão</i>	26
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	30
2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM.....	30

2.2 MÉTODO DE ANÁLISE	31
2.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	32
2.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	32
2.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	37
CAPÍTULO 3 – TRABALHO DE CAMPO	39
3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	39
3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
CONCLUSÕES	53
REFLEXÕES FINAIS	54
LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	55
RECOMENDAÇÕES	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICES.....	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Quadro Orgânico da BRR.	16
Figura n.º 2 - Quadro Orgânico da FOEsp.	16

ÍNDICE DE QUADROS/TABELAS

Tabela n.º 1 – Tipologia de Operações das FOEsp.	14
Tabela n.º 2 - Categorização das Competências.	34
Tabela n.º 3 - Categorização das Missões.	36
Tabela n.º 4 - Legenda de Unidades de Registo da Questão n.º 3.....	37
Tabela n.º 5 - Legenda de Unidades de Registo da Questão n.º 6.....	37
Tabela n.º 6 - Caracterização da Amostra.	38
Tabela n.º 7 - Síntese das Respostas à Questão n.º 1.	40
Tabela n.º 8 - Síntese das Respostas à Questão n.º 2.	41
Tabela n.º 9 - Síntese das Respostas à Questão n.º 3 (Inicial).	43
Tabela n.º 10 - Síntese das Respostas à Questão n.º 3 (Alterada).....	44
Tabela n.º 11 - Síntese das Respostas à Questão n.º 4.	44
Tabela n.º 12 - Síntese das Respostas à Questão n.º 5.	46
Tabela n.º 13 -Síntese das Respostas à Questão n.º 6.	47
Tabela n.º 14 - Apresentação de Resultados Questão n.º 1.....	III
Tabela n.º 15 - Apresentação de Resultados Questão n.º 2.....	VI
Tabela n.º 16 - Apresentação de Resultados Questão n.º 3 (Inicial).....	VIII
Tabela n.º 17 - Apresentação de Resultados Questão n.º 3 (Alterada).....	IX
Tabela n.º 18 - Apresentação de Resultados Questão n.º 4.....	IX
Tabela n.º 19 - Apresentação de Resultados Questão n.º 5.....	X
Tabela n.º 20 - Apresentação de Resultados Questão n.º 6.....	XII

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Guião da Entrevista.....	I
Apêndice B - Apresentação de Resultados	III

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

1BIPara	1º Batalhão de Infantaria Paraquedista
2BIPara	2º Batalhão de Infantaria Paraquedista
AD	Ação Direta
AF	Análise de Funções
AgrISTAR	Agrupamento ISTAR
BCmds	Batalhão de Comandos
BOAT	Batalhão Operacional Aeroterrestre
BRR	Brigada de Reação Rápida
C4I	Comando, Controlo, Comunicações, Computadores e Informações
CB	Campo de Batalha
CCA	Companhia de Comando e Apoio
CEngCombLig	Companhia de Engenharia de Combate Ligeira
Cmd	Comando
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
CTm	Companhia de Transmissões
EM	Estado Maior
EME	Estado Maior do Exército
FConv	Força Convencional
FEBA	<i>Forward Edge of Battle Area</i>
FIrreg	Força Irregular
FND	Força Nacional Destacada
FOE	Força de Operações Especiais
FOEsp	Força de Operações Especiais

GAC 10,5 Reb	Grupo de Artilharia de Campanha 105mm Rebocada
GHE	Grupo de Helicópteros do Exército
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HPT	<i>High Payoff Target</i>
HVT	<i>High Value Target</i>
In	Inimigo
JCS	<i>Joint Chiefs of Staff</i>
NPApSvcLig	Núcleo Permanente de Apoio de Serviços Ligeiros
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
OConv	Operações Convencionais
OE	Objetivo Especifico
OEsp	Operações Especiais
PelAp	Pelotão de Apoio
PelSan	Pelotão Sanitário
PelSniper	Pelotão Sniper
PelTm	Pelotão de Transmissões
PO	Posto de Observação
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QO	Quadro Orgânico
SConv	Sniper Convencional
SecContraAéreoTatConj	Secção de Controlo Aéreo Tático Conjunto
SecMiniUAV	Secção Mini <i>unmanned aerial vehicle</i>
SecTEO	Secção de <i>Technical Exploitation Operations</i>
SOEsp	Sniper de Operações Especiais

SOTG	<i>Special Operations Task Group</i>
SOTU	<i>Special Operations Task Unit</i>
TO	Teatro de Operações
UR	Unidade de Registo
UTOE	Unidade Tarefa de Operações Especiais
USArmy	<i>United States Army</i>
USNavy	<i>United States Navy</i>
VIP	<i>Very Important Person</i>

INTRODUÇÃO

No culminar do ciclo de estudos do mestrado em ciências militares na especialidade de Infantaria, lecionado na Academia Militar ao abrigo do tratado de Bolonha, é efetuado um trabalho de investigação científica relacionado com a área de especialização, que visa demonstrar as competências adquiridas ao longo dos cinco anos de estudos.

O seguinte trabalho tem como tema “Identificação de Necessidades de Formação do Sniper das Operações Especiais”, e visa identificar e avaliar o grau de concordância existente entre a formação destes militares e o seu emprego em Teatro de Operações (TO). As razões para a escolha deste tema, prende-se com o interesse pessoal existente em perceber como são empregues as equipas sniper de Operações Especiais (SOEsp), e quais as competências desenvolvidas na sua formação bem como as exigidas no desempenho das suas missões, e ainda a possibilidade de ajudar o Exército Português na identificação de lacunas na formação de um dos cursos de especialidade de OEsp.

A presente investigação propõe no capítulo das conclusões apresentar com base na análise dos resultados das entrevistas, sugestões de alteração do curso de SOEsp, para melhor adequar as competências desenvolvidas, às necessidades no seu emprego operacional.

Assim, pretende-se identificar as competências que são desenvolvidas durante o curso de SOEsp, as missões que ficam aptos a desenvolver após o término do curso, bem como as missões que estes desempenham quando inseridos na componente operacional da Força de Operações Especiais (FOEsp). Após fazer esta identificação, é feita a comparação entre as competências desenvolvidas durante o curso de SOEsp, e as competências necessárias ao bom desempenho nas suas funções.

O objetivo deste trabalho será perceber se o curso de SOEsp tem lacunas na sua estrutura e, caso tenha, identifica-las. Para alcançar esse objetivo existem etapas, que correspondem aos objetivos específicos, que têm de se percorrer:

OE n.º 1: Identificar as competências desenvolvidas na formação dos Snipers das Operações Especiais;

OE n.º 2: Identificar as missões a que ficam aptos a desenvolver após a sua formação;

OE n.º 3: Identificar as missões que desenvolvem na componente operacional;

OE n.º 4: Identificar as competências necessárias ao desempenho das missões na componente operacional.

De forma a abranger esta problemática, foi levantada a seguinte questão central (QC): “será a formação dada aos Snipers de Operações Especiais a mais adequada para o desempenho das suas missões quando integrados na componente operacional?”. Desta forma, consegue saber-se a concordância existente entre as missões e competências adquiridas durante a sua formação, e as requeridas em TO.

A QC desdobra-se nas seguintes questões derivadas:

QD n.º 1: Quais são as competências que são desenvolvidas no curso de Sniper das Operações Especiais?

QD n.º 2: Que missões fica um Sniper das Operações Especiais apto a desenvolver após o curso?

QD n.º 3: Quais as missões desempenhadas por um Sniper das Operações Especiais na componente operacional?

QD n.º 4: Quais as competências necessárias para o desempenho das missões de um Sniper das Operações Especiais na componente operacional?

QD n.º 5: Que alterações serão necessárias fazer para adequar a formação dos Snipers das Operações Especiais às missões desempenhadas na componente operacional?

Relativamente à estrutura do presente trabalho, este está de acordo com as normas em vigor para a realização do mesmo (NEP 522). Assim sendo, encontra-se dividido em parte pré-textual, textual e pós-textual.

A parte pré-textual compreende a capa, folha de rosto, epígrafe, dedicatória, agradecimentos, resumo, palavras-chave, *abstract*, *keywords*, os diversos índices e listas.

A parte textual é constituída pela introdução, conclusão e por três capítulos. O primeiro, a revisão de literatura, está dividida em dois subcapítulos: Gestão de Recursos Humanos (GRH), que visa explicar como fazer um diagnóstico de necessidades de formação; os SOEsp, em que é feita uma introdução ao tema, passando por definir o que são OEsp e o que as difere das operações convencionais (OConv), bem como a definição das

forças que conduzem esta tipologia de operações. Após esta introdução, incidisse a análise na vertente do SOEsp, onde se começa por fazer uma breve evolução histórica do termo, abordando a sua definição, a sua doutrina e o seu emprego em Portugal.

O segundo capítulo é referente à metodologia que, à semelhança do primeiro, está dividido em subcapítulos: método de abordagem; ao método de procedimento; aos métodos de recolha de dados; ao método de análise de dados e por últimos à delimitação do universo.

O terceiro capítulo, intitulado trabalho de campo, expõe os dados recolhidos nas entrevistas realizadas a responsáveis pela formação do curso Sniper, e a militares com a especialidade de SOEsp. Este capítulo está dividido em apresentação e análise dos resultados e discussão dos mesmos.

A parte textual termina com a apresentação das conclusões, onde se apresenta a resposta à QC. São ainda referidas as recomendações, limitações e dificuldades encontradas na realização deste trabalho, por último são apresentadas as referências bibliográficas.

Na parte pós-textual estão inseridos os apêndices e os anexos.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA

O primeiro capítulo, intitulado de revisão de literatura, consiste num levantamento do “estado de arte” relativo às diferentes temáticas abordadas neste trabalho, que se prende com GRH e com o SOEsp. A revisão de literatura é definida como sendo, “um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação.” (Fortin, 1996, p. 74).

Também referido em Santos et al. (2014, p.79), “a segunda secção, designada “revisão da literatura”, deve apresentar um sumário dos trabalhos de investigação relacionados como tema em estudo, identificando a importância e as implicações que possam ter.”. Segundo Sousa e Baptista (2016, p. 33) “esta revisão permite-nos saber o estado do conhecimento (*state-of-the-art*, na nomenclatura anglo-saxónica), em que se encontra a nossa investigação.”.

Em suma, pode afirmar-se que “a revisão de literatura tem como objetivo a consulta e recolha de informação pertinente relativa à área de investigação em geral e à problemática da investigação em particular” (Sousa & Baptista, 2016, p. 33).

Na área da GRH, pretende-se perceber o que é um diagnóstico de necessidades de formação, e como se faz este diagnóstico, com o objetivo de identificar a existência de lacunas na formação. Este diagnóstico, é feito a partir da análise de funções que, como vai ser explicado mais à frente, é uma das tarefas da GRH. A função que vai ser analisada é a função de SOEsp.

No segundo tema abordado, intitulado de SOEsp, é feito um pequeno enquadramento que se inicia com uma explicação do que são as OEsp, o que as difere das OConv, o que são FOEsp, quais as suas missões, definir a sua estrutura em Portugal, de seguida, uma pequena síntese da evolução do termo sniper, e ainda, como está previsto o emprego de SOEsp em Portugal, analisando a doutrina e formação, para posteriormente analisar as competências desenvolvidas durante a sua formação e as missões que lhes são atribuídas após a conclusão do curso.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

Este subcapítulo, aborda o tema deste trabalho sobre a vertente da disciplina de GRH. Sendo o objetivo deste trabalho identificar necessidades de formação no curso de SOEsp, é preciso saber previamente o que são necessidades de formação e como se podem identificar estas necessidades.

A identificação de necessidades de formação, também conhecida como diagnóstico de necessidades de formação, pode acontecer a vários níveis dentro da organização. O nível onde incide esta investigação é ao nível da função. Assim sendo, uma das formas de fazer o diagnóstico é com base no resultado da análise de funções (AF).

A AF é, como muitos autores referem, a pedra basilar da GRH, uma vez que o produto desenvolvido com a mesma pode ser aplicado a uma grande variedade de tarefas nesta disciplina. Exemplo disso é referido por Rego et al. (2015, p. 143), “a AF pode ser encarada como a espinha dorsal da GRH, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisão sobre inúmeras atividades.”, as atividades referidas são, planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras e compensação.

Resumindo, uma correta descrição das funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional, pois uma vez conhecido o tipo de exigências que se colocam numa função, será possível estabelecer as necessidades formativas.

1.1.1 Necessidades de formação

A definição de necessidades de formação é segundo Dias (2015, p70), “a identificação dos níveis de não correspondência entre o que está (situação presente) e o que deveria estar (situação desejada)”.

O diagnóstico de necessidades de formação, pode também ser definido como “processo sistemático de recolha de dados que permite evidenciar quais as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas diretamente através da formação” (Caetano & Vala, 2007, p. 343). Ainda neste livro, o autor diferencia os níveis a que o diagnóstico de necessidades de formação pode atuar, que são eles: nível organizacional; nível das funções, papéis e direcionamentos de carreira; e ao nível pessoal. Dos três níveis, o presente trabalho recai sobre o nível das funções. Neste nível é costume utilizar-se o produto da AF, onde se recolhem e tratam informações relativas a

problemas operacionais, exercício de funções, competências necessárias e os mínimos de performance exigidos e ainda desenhar planos de formação orientados para as carreiras.

Também para Rego et al. (2015, p. 407), este diagnóstico pode ser feito a três níveis, que são, organizacional, operacional e individual. Ao nível organizacional, são tratados aspetos que necessitam de formação a nível da organização/instituição, como por exemplo, a taxa de produtividade, a taxa de absentismo, entre outros. A nível operacional, “importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executa-las devidamente.” (Rego, et al., 2015, p. 407). Neste nível de análise, o autor faz referência à AF, enquanto ferramenta de identificação e análise das competências necessárias, para o adequado desempenho das tarefas inerentes à função. Por último, ao nível individual, é feito um foque no individuo enquanto pessoa e enquanto executante de uma função. O que difere em relação ao nível anterior, onde o foque é direcionado para a função. Neste último nível, as ferramentas utilizadas são geralmente ferramentas de avaliação de desempenho.

Em suma, “a análise de funções, ao nível da missão e suas responsabilidades permite fazer corresponder a cada tarefa, as ações ou comportamentos, essenciais para o sucesso. A classificação destes comportamentos permite definir o perfil de competências requerido para cada função” (Ceitil, 2006, p. 184).

A AF pode contribuir de duas formas para o processo de avaliação de necessidades de formação, como é referido por Caetano e Vala (2007, p. 347) “a análise de funções pode ser utilizada para dois processos distintos: como diagnóstico de necessidades e como guia para a elaboração de programas de formação.”.

O diagnóstico de necessidades de formação, ou também vulgarmente conhecida como *GAP* na cultura anglo-saxónica, é uma busca em determinado nível da organização, com o intuito de encontrar uma lacuna existente na formação. Neste trabalho, o diagnóstico será feito em três passos: identificação das competências desenvolvidas durante a formação; identificação das competências requeridas para o adequado desempenho das funções; e por último, comparação destas competências, com o intuito de constatar se existe alguma do segundo grupo que não exista no primeiro grupo.

Para o trabalho em causa, o diagnóstico de necessidades de formação é feita ao nível operacional, tendo por base a identificação das competências requeridas para o adequado desempenho nas tarefas que compõem a função de SOEsp.

1.1.2 Análise de funções

Na documentação consultada, a AF é referenciada através de diferentes expressões, tais como análise do trabalho, análise de cargos ou ainda *job analyses*, enquanto termo anglo-saxónico.

A AF teve a sua origem na era da industrialização e obteve grande impulsão com nomes como Frederick Taylor, com o estudo sobre tempo e movimentos desenvolvidos na sua principal obra *Principes de la direction scientifique des enterprises*, como é referido em Ferreira, Martinez, Nunes e Duarte (2015, p. 123). No início da atividade de AF, tinha-se apenas em foque a descrição normativa do trabalho numa perspetiva mecanicista, onde apenas se fazia a descrição dos movimentos, detalhando os tempos despendidos nestes, e procurando assim otimizar o processo. Estava relacionado com as monótonas tarefas que se realizavam na indústria, como é referido em Rego et al. (2015, p. 136), onde esta prática é exposta através da alusão ao filme tempos modernos ¹de Charlie Chaplin.

Posteriormente, o termo *job analysis* começou a ser utilizado pela comissão pública para classificação dos trabalhadores do governo dos Estados Unidos da América (EUA). A partir da década de 1930, no mundo empresarial, a análise de funções tende a ganhar maior importância com a criação de contratos coletivos (Sekiou, 2001, p. 127).

Atualmente, a AF deixou de se preocupar exclusivamente com a descrição das tarefas que compõem a função e com a melhor forma de as realizar, mas também com dimensões técnicas, organizacionais e sociais (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015).

É definida como sendo um “estudo e análise sistemática das tarefas que, no seu conjunto, constituem um posto de trabalho.” (Cowling & Mailer, 1998, p. 42). Já para Sekiou (2001, p. 127) é uma “descrição das tarefas que esse posto de trabalho inclui e as aptidões, os conhecimentos, as capacidades e as responsabilidades necessárias para o trabalhador executar eficientemente seu trabalho, assim como aquilo que distingue esse posto de trabalho de todos os outros.”.

De acordo com as palavra de Rego el al. (2015, p. 140), ”consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho... com vista a conhecer o conteúdo das funções.”.

¹ Tradução de *modern times* de 1936.

Por outro lado, “procuram conhecer, para além das descrições dos conteúdos do trabalho, das condições em que o mesmo ocorre, das qualificações e das aptidões necessárias para o realizar, também as competências nele envolvidas.” (Ferreira et al., 2015, p. 131).

Concluindo, a AF é um processo onde se a descrevem as diferentes tarefas que compõem a função, bem como as competências necessárias para o bom desempenho das mesmas.

A AF é feita em duas partes, numa primeira instância, é feita a descrição da função, que consiste em “detalhamento das atribuições ou tarefas de um cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução...os objetivos do cargo (por que faz)” (Chiavenato, 1990, p. 173). Após feita a descrição, parte-se para a segunda parte, onde se faz a análise dos “requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe” (Chiavenato, 1990, p. 175).

Cowling e Mailer (1998), afirmaram no seu livro que um programa de AF é composto por três fases: verificação das fontes de informação (verifica-se se já existe alguma AF feita, de modo a evitar duplicações); método de recolha de informação que melhor se adapta ao posto de trabalho; e recolha de informação de acordo com o objetivo estabelecido da análise.

Segundo Rego et al. (2015), para uma correta implementação de um programa de AF é necessário seguir seis passos, que são: definição da estratégia e objetivo; planeamento; preparação; execução; utilização dos produtos da análise de funções; utilizações futuras e atualização.

A AF tem como objetivo geral, “conhecer os postos de trabalho e as tarefas neles envolvidas, bem como as qualificações, aptidões e competências necessárias para desempenhar as tarefas que envolvem.” (Ferreira et al., 2015, p. 133).

Os objetivos da AF são variados e dependem do contexto em que são desenvolvidos, contudo uma vez desenvolvidos têm várias aplicações, tais como “recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treino, organização e planeamento da força de trabalho, avaliação de cargos, projeto de equipamento e métodos de trabalho, etc.” (Chiavenato, 1990, p. 184).

O resultado da AF tem aplicações em quase todas as áreas da GRH, desde a seleção e recrutamento, até à análise de necessidades de formação. Com base neste facto, muitos dos pensadores e autores de referência da disciplina de GRH, assumem que a AF é a espinha

dorsal da GRH. Como refere Chiavenato (1990, p. 184) “quase todas as atividades de recursos humanos baseiam-se em informações proporcionadas pela análise de cargos”.

Segundo Sekiou (2001), as atividades de GRH que utilizam os resultados da AF são: o planejamento de recursos humanos; remunerações; recrutamento; seleção; gestão do tempo; avaliação dos recursos humanos; formação e gestão de carreiras; psicologia industrial; relações de trabalho; saúde e segurança; e por último, gestão do absentismo e da rotatividade.

Importa salientar que não é objetivo deste trabalho a criação de uma análise de funções, tal não seria possível, em relação ao tempo e à inexperiência do autor nesta área. Desta forma a análise de funções que é utilizada nesta investigação, é a existente no referencial de curso de SOEsp, cedido em parte pelo CTOE.

1.1.4 Análise de competências

É de grande importância a identificação e análise das competências essenciais para o bom desempenho de uma função, pois “possibilita conceber e planear de uma forma mais eficaz as atividades de gestão de recursos humanos, como a seleção, a formação, a avaliação de desempenho ou a gestão de carreiras” (Ferreira et al., 2015, p. 130). Segundo os mesmos autores, para identificar as competências necessárias a uma determinada função existem alguns métodos, sendo os mais usuais os seguintes, *Job Competence Assessment Method (JCAM)*², *Competency Menu*, *Modified DACUM* e o *The Great Eight Competencies*³.

Neste trabalho o método utilizado vai ser o *Modified DACUM*, que visa a identificação das exigências e características da função, através de quem as realiza. Neste método, “solicita-se aos colaboradores de uma organização que elaborem uma descrição pormenorizada de todas as atividades que desenvolvem e também da forma como as realizam” (Ferreira et al., 2015, p. 135).

1.1.4. Conceitos relacionados

É necessária uma definição correta e precisa de determinados conceitos, para que quando o autor os referir, o leitor não tenha dúvidas de quais foram as definições que o autor

² Como refere Ferreira et al. (2015), trata-se de um método analítico com base na análise de desempenho, que tem como objetivo, identificar quais as competências que diferenciam um desempenho elevado de um mediano.

³ De acordo com os autores referidos anteriormente, trata-se de um método para identificação das competências que sustentam o desempenho de determinado trabalho. Para a análise existem oito grupos de competências que são: liderança; cooperação; interação; interpretação; criatividade; organização; adaptação; e empreendimento.

escolheu e qual o significado que atribui a esses mesmos conceitos. Os conceitos apresentados de seguida são: o conceito de função; o conceito de tarefa; e o conceito de competência.

Funções:

São um “conjunto de atividades confinadas a uma pessoa ou a um grupo de pessoas investidas de atribuições idênticas, isto é, que executam os mesmos trabalhos.” (Jardillier, 1986, p. 90). Também podem ser definidas como um “conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular.” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2001, p. 290).

Ou ainda, como um “conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho” (Rego, et al., 2015, p. 141). Em suma, a função que nesta investigação será estudada é a função de SOEsp do Exército Português.

Em suma, funções são um conjunto de tarefas e responsabilidades que podem ser exercidas por uma ou mais pessoas. A função que vamos analisar neste trabalho, é a função de SOEsp do Exército Português.

Tarefas:

Segundo Ivancevich (2008, p. 152) trata-se de uma “série coordenada e agregada de elementos de trabalho usados para produzir um resultado.”. Por outro lado, são definidas como um “conjunto de operações ou elementos que se desenvolvem numa determinada área funcional e que visam o alcance de um objetivo específico” (Rego, et al., 2015, p. 141).

Tarefas são assim definidas como, parte integrante da função, contudo podem ainda ser divididas em parte mais pequenas, por exemplo na função de professor, tem como tarefa dar aulas, essa tarefa pode ser dividida em outras operações mais simples, desde o preparar a aula, até ao escrever no quadro e tirar dúvidas.

Competências:

As competências podem ser definidas como sendo, “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores” (Camara et al., 2001, p. 293). Para os mesmo autores referidos anteriormente as competências dividem-se em dois grupos, o primeiro, chamado de competências técnico-profissionais, diz respeito às competências constituídas pelos conhecimentos técnicos e pela experiência profissional, o

segundo, compreende as competências comportamentais que se restringem às atitudes e comportamentos, sendo que estes últimos devem estar em perfeita sintonia com os valores e cultura da instituição.

Para Ceitil (2006), as competências podem ser vistas de quatro perspectivas: atribuições; qualificações; traços ou características pessoais; e comportamento ou ações. Relativamente à primeira perspectiva, onde se observa as competências enquanto atribuições o autor refere que, “são consideradas prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades” (Ceitil, 2006, p. 24). Na segunda perspectiva, as competências são referidas como sendo qualificações, e são definidas como sendo um conjunto de saberes e de experiências técnicas provenientes da profissão, que podem ser adquiridos ou desenvolvidos através da formação, seja ela escolar ou profissional. Na perspectiva referente às competências enquanto traços ou características pessoais, estas são definidas como sendo um conjunto de capacidades pessoais, motivações, experiência e comportamentos que são demonstrados em determinados contextos. Na última perspectiva, o autor refere-se às competências enquanto comportamentos ou ações, e defende que apenas se consegue avaliar as competências que são postas em prática, uma vez que as outras permanecem dentro do indivíduo sem serem demonstradas, esta são definidas como sendo “as competências concebidas como um produto de interações e como resultados de desempenhos, elas só existem e só fazem realmente sentido na e pela ação” (Ceitil, 2006, p. 36).

São ainda definidas como sendo “modalidades de ação práticas que permitem a cada indivíduo exercer uma ação eficaz numa determinada situação/problema concreto” (Caetano & Vala, 2007, p. 351). Já segundo Moniz (2010, p. 60), “competências são o conjunto de conhecimentos, capacidades (*skills*) e atitudes/comportamentos que influenciam diretamente o desempenho duma pessoa”.

Como é referido por Rego et al. (2015, p. 547), confundem-se frequentemente competências com conhecimentos e capacidades, traços de personalidade ou outros atributos. É feita uma distinção entre competências e traços de personalidade, baseando-se nos conhecimentos dos psicólogos sobre os traços de personalidade e sobre a idade em que se formam estes traços, referindo ainda que dificilmente são alterados. Desta forma, considera competências apenas os conhecimentos, atitudes e capacidades que afetam o desempenho de uma função e que, por sua vez, podem ser medidos por padrões e melhorados com recurso à formação e desenvolvimento.

A definição de competência aceite pelo Exército Português, é a referida na tese de doutoramento de Rouco (2012, p. 81), como um "conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho."

1.2 Sniper de Operações Especiais

Neste subcapítulo, pretende explorar-se o que é um SOEsp, que tipologia de missões desempenha, qual a sua formação e o que o distingue dos restantes atiradores de precisão. Para tal, divide-se em duas partes, na primeira, faz-se o enquadramento do tema, onde se começa por definir o que são OEsp, o que as distingue das OConv e o que são FOEsp. Na segunda parte, é abordado o tema SOEsp, onde se começa por explicar evolução do termo sniper, definição de SOEsp, onde estão definidos na doutrina portuguesa, qual a sua formação e por fim a distinção para os demais atiradores de precisão.

1.2.1 Operações Especiais

Segundo a doutrina portuguesa, OEsp são definidas como sendo:

" as ações militares, de natureza não convencional, desenvolvidas em qualquer tipo de ambiente operacional e executadas por forças militares para o efeito organizadas, em cumprimento de missões de âmbito estratégico, operacional ou eventualmente tático, com elevado grau de independência e em condições de grande risco." (Estado Maior do Exerito [EME], 2010, p 1-4).

Mais recentemente, são definidas como as "actividades militares conduzidas por forças especialmente seleccionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças " (EME, 2014, p. 1-1).

São ainda definidas como sendo, "operações conduzidas por forças militares ou paralimitares especialemnte treinadas, organizadas e equipadas, para atingir objectivos militares, políticos ou economicos através de meios militares não convencionais, em terreno hostil ou em áreas políticas sensíveis⁴" (Joint Chiefs of Staff [JCS], 2003, p. II-1).

O que as diferencia das OConv, são as seguintes características: o modo de atuação ser geralmente encoberto; dependerem de apoio especializado; consideradas de extrema importância com elevado risco físico e político; natureza político-militar (com impacto a

⁴ Tradução livre do autor.

nível político e na opinião pública); pela sua execução ser feita por unidades de pequeno efetivo; serem determinadas pelo uso discriminado e preciso da força; quando, por razões políticas ou militares, a utilização de forças convencionais não for adequada; podem ocorrer de forma contínua e prolongada (necessitando do conhecimento da cultura local); planeamento detalhado e elevada coordenação; o sucesso depender de capacidades e de métodos não convencionais; informação pormenorizada; rigorosa e descentralizada execução; privilegiar o factor surpresa; terem como campo de atuação terreno hostil ou de grande sensibilidade política (EME, 2010, p. 2-1).

De acordo com Miranda (2009, p. 14), “as missões das FOEsp, normalmente diferem das missões das FConv, no seu grau de risco, nas táticas e técnicas operacionais, nos modos de atuação, no facto de serem conduzidas de forma independente, normalmente para além do alcance dos sistemas de armas táticas e da capacidade de intervenção das FConv.”.

1.2.2 Força de Operações Especiais

O conceito de FOEsp definido pelo Estado Maior do Exército (EME, 2014, p. 1-3), é o seguinte, são “forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças, para o cumprimento de operações especiais”.

Segundo a doutrina americana, são definidas como:

“Forças organizadas, treinadas e equipadas para conduzir Operações Especiais, com ênfase em capacidades de guerra não convencional. Têm uma organização única e incomum para combate. Têm um elevado grau de treino e experiência profissional. Conseguem planear e conduzir operações especiais sobre todo o espetro do conflito⁵. As suas ações táticas têm efeitos a nível operacional estratégico.⁶” (United States Army [USArmy], 2006, p. 3-2).

Na doutrina NATO, “são forças, organizadas, treinadas e equipadas especificamente para conduzir operações especiais. Têm cinco missões principais: operações não convencionais, defesa interna das fronteiras, ação direta, reconhecimento especial e contraterrorismo⁷.” (JCS, 2003, p. GL-13).

⁵ É o contexto geral (pano de fundo) onde são conduzidas as operações militares do Exército. O espetro do conflito vai desde a paz estável até guerra total. (EME, 2014, p. B-4).

⁶ Tradução livre do autor.

⁷ Tradução livre do autor.

Esta tipologia de força pode atuar em qualquer fase do espectro das operações militares. Contudo, apenas são empregues quando e onde outra tipologia de força não tenha capacidade para atuar, devido às suas capacidades únicas, flexíveis e versáteis, podendo atuar isoladas ou em apoio a outra força (EME, 2010).

Tabela n.º 1 – Tipologia de Operações das FOEsp.

Ação Direta ⁸	Reconhecimento Especial ⁹	Assistência Militar ¹⁰	Ação Indireta ¹¹
Golpes de mão e emboscadas	Avaliação de objetivos	Treino	Organizar, equipar, treinar, assessorar, apoiar e se necessário dirigir forças de resistência
<i>Sniping</i>	Avaliação da ameaça	Aconselhamento	Treinar, assessorar, equipar e apoiar Firreg
Guiamento terminal	Reconhecimento pós-ataque	Mentoria/Parceria	Treinar, equipar e apoiar o estabelecimento de redes de fuga e evasão
Recuperação	Reconhecimento ambiental		
Resgate de reféns (deliberado ou <i>In-Extremis</i>)			
Operações de destruição precisa			
Outra			
Proteção de altas entidades em zonas de conflito			
Ligação com fações			

Fonte: Adaptado de (EME, 2014, p. 2- 1).

Todas as missões referidas podem ter ou não o apoio de SOEsp. No entanto, existe uma tarefa exclusiva dos SOEsp, dentro da ação direta, a tarefa *sniping*. Esta é definida pelo EME (2014, p. 2-2), como sendo “uma tarefa primária de AD conduzida por equipas Sniper,

⁸ São “consideradas operações de combate próximo, no entanto também incluem *sniping* e outros ataques à distância por fogo dirigido”. Têm finalidade e duração limitada para interditar, conquistar, capturar, destruir, recuperar ou neutralizar um objetivo específico. (EME, 2014, p. 2-2).

⁹ Visa providenciar “em tempo oportuno, informação específica, bem definida e de elevada sensibilidade, de importância estratégica ou operacional” (EME, 2014, p. 2-4).

¹⁰A finalidade desta missão é “influenciar forças amigas e que engloba um largo número de tarefas de organização, treino, aconselhamento, mentoria ou condução de operações combinadas.” (EME, 2014, p. 2-5).

¹¹ Este tipo de missões, “engloba todas as atividades que as FOEsp desenvolvem em território inimigo, por si ocupado ou controlado, para organizar, instruir, orientar e apoiar Firreg.” (EME, 2014, p. 2-6).

para identificar e informar a localização precisa de objetivos designados (pessoal ou material) para os destruir ou neutralizar, normalmente a médias e longas distâncias”.

Relativamente ao modo de atuação, que varia consoante os condicionamentos político-militar impostos à missão, pode ser aberto, coberto ou discreto. O modo aberto é “Quando a operação é planeada e executada sem nenhum esforço de dissimular a identidade do responsável ou a operação em si.”. No modo coberto, “as operações são planeadas e executadas para dissimular a identidade ou permitir uma negação plausível pelo responsável”. Por último o modo discreto, difere do anterior pelo facto da dissimulação ser da operação e não do responsável pela sua execução (EME, 2014, p. 1-5).

Na doutrina portuguesa, estão definidos os critérios de emprego desta tipologia de força, que são: a adequabilidade; a exequibilidade; a sustentação; a aceitabilidade. O primeiro critério, a adequabilidade, visa ajustar a missão às competências da força. O segundo critério, a exequibilidade, pretende avaliar o cumprimento da missão de modo a garantir que a formação da força é a adequada, se as informações e o tempo disponível para planeamento e treino são suficientes. O critério da sustentabilidade, visa adequar os recursos ao cumprimento da missão. Por último, a aceitabilidade, devido ao facto desta tipologia de força ser escassa e dispendiosa, há que garantir que os benefícios resultantes da execução da missão são adequados ao risco que esta comporta (EME, 2014, p. 1-7).

Também na doutrina americana e NATO, existem cinco critérios para se considerar se uma missão é da competência das FOEsp: A missão é apropriada? A missão contribui para uma operação maior? A missão é adequada para forças especiais? São necessários recursos adicionais para o desempenho da missão? O resultado da missão justifica o risco?¹² (USArmy, 2006); (JCS, 2003). A primeira questão assegura que a FOEsp apenas é empregue quando mais nenhuma outra força tem competências para desempenhar a missão, a segunda prende-se com o facto de as FOEsp serem utilizadas para a contribuir para missões de maior envergadura, a terceira questão é relativa ao não emprego de FOEsp em situações onde se preveja o seu empenho decisivo, pelo facto de serem empregues em pequenos efetivos, a quarta questão prende-se com a necessidade de apoios especiais, tais como apoio médico, apoio logístico, informações adicionais, entre outros, por último à que avaliar se os resultados que se vão obter são justificativos de se empenhar estes recursos, uma vez que são escassos e dispendiosos.

¹² Tradução livre do autor.

A FOEsp portuguesa está sediada no CTOE em Lamego, e fazem parte da Brigada de Reação Rápida (BRR).

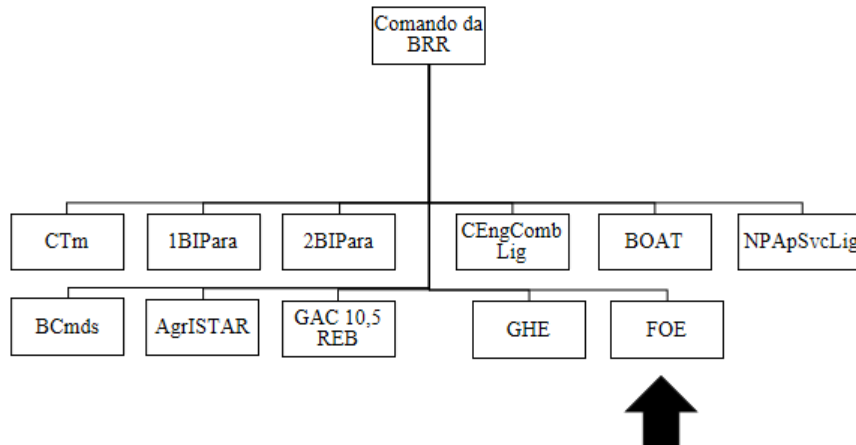


Figura n.º 1 - Quadro Orgânico da BRR.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (EME, 2015, p. 3).

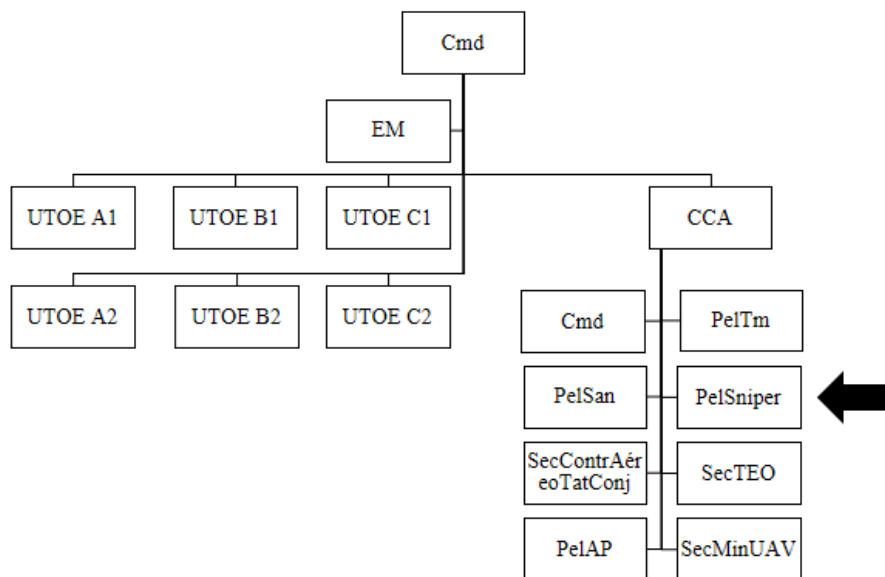


Figura n.º 2 - Quadro Orgânico da FOEsp.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (EME, 2016b, p. 3).

1.2.3 Evolução do termo Sniper

O termo sniper de acordo com o Centro de Instrução de Operações Especiais (CIOE, 2004) tem origem no século XVIII, como título atribuído aos caçadores ingleses que possuíssem as capacidades para caçar uma ave chamada snipe (ave muito rápida).

Militarmente o primeiro emprego de snipers é repostado para a guerra de independência dos Estados Unidos da América, onde foram integrados *sharpshooters* nas forças americanas, equipados com armamento diferente dos restantes militares. Estes eram empregues em pequenos grupos que procuravam surpreender o inimigo em determinados pontos no terreno, onde se camuflavam, e tinham como missão eliminar comandantes militares britânicos. Em meados de 1800, também os britânicos sentiram a necessidade de criar um corpo de atiradores diferente do até então utilizado (infantaria de linha). Estes, além de serem equipados com armamento semelhante aos *sharpshooters* americanos, também vestiam um uniforme em tons de verde escuro, diferentes dos restantes militares britânicos que vestiam um uniforme em tons de vermelho (Dougherty, 2012).

Na Primeira Guerra Mundial, durante os confrontos existentes entre trincheiras, os snipers foram largamente utilizados por ambas as fações, como elementos que à distância identificavam e eliminavam o alvo. Estes eram colocados em posições que lhes garantiam uma boa observação do campo de batalha e que, ao mesmo tempo, lhes garantia segurança através da camuflagem. Estas posições podiam ser dentro das trincheiras, por entre uma brecha no parapeto, atrás das trincheiras, em terreno mais elevado, ou ainda com maior risco associado, numa posição entre as duas trincheiras. Neste último tipo de posições, era mais importante permanecer indetetável, daí o uso de uniformes especiais para o efeito ter começado a ser vulgarizado (também conhecidos como *ghillie suit*¹³). Segundo Dougherty (2012), as competências chave para esta tipologia de snipers eram a observação, camuflagem e o tiro de precisão.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o uso de snipers foi massificado, surgindo novas missões para os snipers, tais como: a luta contra-sniper; a destruição de material (como carros de combate); os snipers mais experientes podiam ainda receber a missão de se infiltrarem isolados em terreno inimigo para eliminar determinado alvo previamente selecionado. Ainda durante esta guerra, o combate em áreas urbanas teve grande importância, exemplo disso é a batalha de *stalingrad*, onde a luta contra-sniper foi um acontecimento comum. A competência mais requerida neste tipo de sniper foi o *stalking* (conseguir-se aproximar do objetivo, efetuar o disparo, e retirar sem ser detetado). Esta competência envolve outras tais como: a camuflagem; orientação; método de deslocamento; e tiro. Foi durante esta guerra, que a formação e doutrina sniper tiveram um maior

¹³ Uniforme criado pelos snipers com recurso a diversos materiais (como por exemplo, tecidos, linhas, redes, tintas spray, entre outros), para dissimular a silhueta humana no meio ambiente.

desenvolvimento, tanto em termos de conhecimentos como de técnicas e procedimentos (Dougherty, 2012); (Gilbert, 1994).

Nas Guerras do Golfo, os snipers foram sobretudo empregues em missões anti-material, (através do emprego de sistemas de armas sniper de calibre 12,7mm X 99), como por exemplo, a destruição de equipamentos de lança mísseis, radares, antenas, postos de comando e centros de comunicação. Contudo, as missões contra-sniper não caíram em desuso, pelo contrário, os snipers foram empregues enquanto elementos de apoio das forças que estavam no terreno de maneira a garantirem a sua segurança e proteção (CIOE, 2004); (Dougherty, 2012); (Stirling, 2012).

1.2.4. Sniper de Operações Especiais

Um Sniper, pode ser definido como um “militar com aptidões especiais, munido de equipamento especial que lhe permite realizar tiro preciso, preferencialmente às médias e longas distâncias e cujo o treino o prepara para fazer face a diversas situações constrangedoras no CB” (Miranda, 2009, p. 12).

Em, United States Navy (USNavy, 1981, p.1-1), é definido como sendo, um militar mais qualificado em técnica individual de combate (*field craft*) e tiro de precisão a longas distâncias para alvos selecionados.

Na doutrina dos EUA e NATO, definidas pelo United States Army (USArmy, 2003, p.1-1) e pelo International Special Training Centre (ISTC, 2004, p. 16) SOEsp é definido como sendo, um militar voluntariamente treinado na técnica individual de combate e em avançadas técnicas de tiro, ficando apto a apoiar missões de OEsp e ainda eliminar alvos selecionados a grandes distâncias sob condições adversas.

A missão atribuída a um SOEsp é definida como sendo “eliminar o C4I, de dia ou de noite, sob quaisquer condições meteorológicas ou climatéricas e em todas as fases da guerra. Secundariamente atuar como PO (posto de observação) para produzir informação adicional do campo de batalha, assim como regular fogos indiretos, se necessário.” (CIOE, 2004, p. 4), a missão dos SOEsp do exército português é idêntica à atribuída aos snipers americanos de acordo com o (USArmy, 1994) e com (United States Navy [USNavy], 1981).

Relativamente ao tipo de missões, podem executar missões enquanto elemento isolado, como por exemplo, “abater os HVT (*high value target*) e HPT (*high payoff target*), com elevado interesse ao nível tático, operacional e estratégico.” (Miranda, 2009, p. 13).

Enquanto elemento de apoio a uma FConv, pode executar diversas tarefas, como refere Miranda (2009), “pode realizar tarefas de vigilância e reconhecimento, aquisição de objetivos, abater alvos pontuais e proteção de uma força no CB.” (Miranda, 2009, p. 13).

São exemplos de missões que pode desenvolver enquanto elemento de apoio de uma FOEsp, as seguintes, “eliminar alvos selecionados com fogo de precisão a longas distâncias, recolher informação sobre o inimigo e reportar, e em formação.”¹⁴ (USArmy, 2003, p. 1-2).

Relativamente ao emprego, em Portugal, os SOEsp podem atuar de três formas: enquanto elemento de apoio a uma FConv; como elemento de apoio de uma FOEsp, proporcionando apoio de fogo preciso às mais longas distâncias, bem como a capacidade de observação do campo de batalha e de recolha de informação, preciosa para o comandante da força; e ainda como elemento isolado.

As missões que podem ser atribuídas aos SOEsp segundo USArmy (2003, p. 5-1), são de quatro tipos, vigilância e reconhecimento, interdição de área, eliminação de alvos selecionados a grandes distâncias e por último, operações de segurança¹⁵.

Ao nível estratégico e operacional, as missões que podem ser atribuídas a um SOEsp têm as seguintes características, “carácter encoberto, geralmente sobre alvos bem definido, de elevada criticidade e elevado valor, e de significado estratégico ou operacional, quando executa ou apoia missões de Operações Especiais (OEsp).” (Miranda, 2009, p. 13). A este nível podem “apoiar missões de Operações Especiais com a sua observação e fogos de precisão, ou cumprir missões de forma isolada.” (Lopes, 2012, p. 35).

Ao nível tático, “em apoio ou integrada numa FConv. Assim, o Sniper pode desempenhar missões no âmbito das OConv e missões de OEsp.” (Miranda, 2009, p. 13). O apoio a FConv está explanado nos quadros orgânicos das unidades de escalão batalhão diversas unidades de infantaria.

Em Portugal, os SOEsp fazem parte da FOEsp e estão inseridos na companhia de comando e apoio (CCA), com uma força de escalão pelotão, constituída por quatro equipas sniper constituídas a quatro elementos (dois graduados e dois praças).

¹⁴ Tradução livre do autor.

¹⁵ Tradução livre do autor.

1.2.4.1 Formação e doutrina

Neste subcapítulo, são descritas as estruturas do curso de sniper, em diferentes países: Estados Unidos da América, Inglaterra e Portugal.

A formação sniper americana e britânica são similares, visto que ambas as nações se aliaram para o desenvolvimento da doutrina relativa a esta temática. O curso de sniper nestes dois países pode ser dividido em três grandes grupos de formação: a técnica de tiro; a técnica individual de combate; e o emprego tático¹⁶ (Gilbert, 1994, p. 193). No primeiro grupo, o militar é instruído em como manusear a arma, desde a manutenção da própria arma até ao alinhamento das miras (zerar a arma), a adotar uma correta posição de tiro, a fazer os preparativos para o tiro, tendo em conta todas as correções necessárias a fazer no aparelho de pontaria para fazer o ajuste em relação ao desvio que o projétil sofre durante o seu tempo de voo. No segundo grupo, o militar desenvolve as suas capacidades de deslocamento, de camuflagem, sobrevivência, orientação e navegação, de se adaptar ao meio ambiente onde vai operar. E por último, a fase do emprego de sniper, onde se aprende a trabalhar em equipa.

O programa de formação de Sniper inglês da marinha real (*Royal Marine*), está estruturado num curso de curta duração (cinco a seis semanas), seguido de um conjunto de teste para avaliar os conhecimentos adquiridos. O primeiro teste é o teste de tiro, onde o formando, efetua tiro a diferentes distâncias contra diferentes alvos. O segundo teste é um teste à camuflagem, onde o formando tem cinco minutos para se esconder no terreno (num determinado setor fornecido pelos instrutores com 150 a 250 metros) e dessa posição executar um disparo, sendo que o objetivo é permanecer indetetável, mesmo no momento do disparo. O terceiro teste é o teste de perseguição ou *stalking*, onde o militar é colocado numa posição desconhecida e é lhe dado uma carta militar e uma bússola, em que, em tempo determinado, tem de localizar a posição em que se encontra e deslocar-se para uma posição onde irá efetuar a missão de eliminar determinado alvo. Nesta posição tem de executar um disparo e, tal como no teste anterior, tem de permanecer indetetável. O quarto teste é o teste de observação, no qual é fornecido ao formando um par de binóculos com ampliação de seis vezes e uma lente telescópica de ampliação de vinte vezes. A uma distância entre os 100 e os 300 metros, são colocados um conjunto de objetos militares (botas, carregadores de armas, cantis, capacetes, etc.) invisíveis a olho nu, visíveis através dos binóculos e reconhecíveis através da lente telescópica. O formando deve em 45 minutos, executar um

¹⁶ Tradução livre do autor.

esboço do seu sector, referenciando o local exato dos objetos. O quinto teste é o teste da avaliação de distâncias, onde existem oito alvos entre os 100 e os 1000 metros, em que o formando, com recurso a um par de binóculos e à mira telescópica da arma, deve estimar a distância a que estão os alvos, não ultrapassando um erro de 15%. O sexto teste é o teste de leitura da carta militar, navegação e comparação com uma fotografia aérea, onde o formando é transportado para um local desconhecido e lhe é providenciado uma carta militar onde está marcado o local onde este se encontra, e o local para onde se tem de deslocar. Chegado ao destino, o formando tem de descrever o seu trajeto na fotografia aérea. O último teste, visa avaliar todos os conhecimentos adquiridos durante o curso, integrando todos os testes anteriores com outras competências tais como: procedimentos rádio; a identificação, localização e descrição de alvos para referência de ataques aéreos ou de artilharia; sobrevivência; fuga e evasão; prisioneiros de guerra, entre outras (Gilbert, 1994).

No USArmy (2003), anexo B, C e I vem especificada a estrutura do curso de SOEsp americano, contendo as competências que são desenvolvidas, os exercícios que são realizados durante a fase de formação, bem como os mínimos exigidos para o aproveitamento dessas provas.

A formação da técnica de tiro (*marksmanship training*) é abordada no capítulo três de USArmy (2003) integra: os fundamentos de uma boa posição de tiro (devem ser suportados com base na estrutura óssea e não muscular, ter os músculos relaxados e conseguir um alinhamento das miras natural); as diferentes posições de tiro (deitado, sentado, de joelho e de pé, com e sem recurso ao uso da bandoleira ou a outro suporte); as técnicas de tiro em equipa (onde estão estabelecidas as responsabilidades de cada elemento da equipa); a adaptação ao aparelho de pontaria ótico (quanto ao alinhamento e à distância olho-mira); controlo da respiração (fazendo referência ao ciclo de respiração e ao momento ideal para efetuar o disparo); controlo do gatilho (posição do dedo de gatilho, sentido do movimento e força de modo a não afetar a estabilidade da arma no momento em que o projétil ainda está dentro do cano da arma); estudo da balística externa; efeitos da natureza no voo do projétil e quais os ajustes a colocar no aparelho de pontaria (gravidade, a resistência do ar [*drag*], a temperatura, pressão atmosférica, humidade, vento e o efeito da rotação do projétil devido às esteiras da arma); elaboração do *sniper data book*; zerar a arma;

técnicas para tiro contra alvos em movimento (seguimento ¹⁷, emboscada ¹⁸, seguimento e paragem ¹⁹ e tiro de oportunidade); tiro com visibilidade reduzida (tiro noturno); tiro em ambiente nuclear, biológico e químico (com utilização da máscara).

Os mínimos de aproveitamento estabelecidos no mesmo manual anteriormente referido, são os seguintes valores: eficácia em 90% dos disparos a alvos fixos até aos 600 metros ao primeiro disparo; eficácia em 50% dos disparos contra alvos fixos entre os 600 e 900 metros ao primeiro disparo; eficácia em 70% dos disparos contra alvos em movimento até aos 300 metros; 70% de eficácia nos disparos contra alvos de oportunidade (*snap targets*) até aos 400 metros.

A componente de técnica individual de combate (*field skills*), que se encontra no capítulo 4 de USArmy (2003) contempla: os fundamentos da camuflagem (fazendo referência a camuflagem, individual, do equipamento e da posição de tiro); deslocamentos (tipos de deslocamento a nível individual ou em equipa); perseguição ou *stalking* (com referência aos passos que se tem de cumprir para efetuar uma perseguição com sucesso, seja ao nível da orientação, à escolha da posição de tiro, ao método de deslocamento); técnicas de pistagem e contra-pistagem (procura por indícios de atividade inimiga e como evitar ser detetado pelo inimigo); observação e aquisição de alvos (com e sem recurso a instrumentos e aparelhos); determinação de distâncias (com e sem recurso a instrumentos de medição angular); seleção e preparação de abrigos (abordando os diferentes tipos de abrigos e os seus métodos de construção, apresentando vantagens e desvantagens para cada um deles)

Por último, quanto ao emprego, estabelecem-se os tipos de missão em que estes militares podem ser empregues: vigilância e reconhecimento; *point interdiction* (destruir determinado alvo); *long range harassment* (influenciar as decisões de determinado alvo, com base no medo); e em operações de segurança (USArmy, 2003, p. 5-1).

Em relação ao curso Português, este consiste no desenvolvimento de “competências de técnica de tiro e tática e pelo permanente treino operacional, que lhe permite manter e desenvolver as respetivas competências.” (Miranda, 2009, p. 12).

¹⁷ Segue-se o movimento do alvo com a mira à frente do alvo, acompanhando o mesmo à mesma velocidade, o tiro é feito para um ponto à frente do alvo.

¹⁸ O tiro é feito para um determinado ponto à frente do alvo, calculado com base na velocidade e direção do movimento do alvo.

¹⁹ Acompanha o movimento do alvo até ele parar e efetua o disparo nesse momento.

O fundamento para a existência do curso de SOEsp referido no referencial de curso de SOEsp no documento intitulado “proposta e fundamentação de curso”, o curso foi criado para satisfazer a necessidade de habilitar militares de OEsp, com as competências necessárias para desempenhar, os cargos de SOEsp, estabelecidos em quadro orgânico (QO) da FOEsp” e ainda as “missões de sniper convencional, sempre que determinado superiormente e com reforço de Unidades da Componente Operacional do Sistema de Forças, com equipas Sniper” (CTOE, 2016, p. 2).

Segundo o referencial de curso de SOEsp no documento “plano de estudos”, define que o curso está estruturado para uma duração de dez semanas (385 horas, 50 dias úteis), na qual os instruendos são formados em duas grandes dimensões, a técnica do tiro (113 horas, das quais 17 horas são teóricas) e a técnica individual de combate (160 horas, das quais 7 horas são teóricas). Na primeira área, o formando desenvolve as suas competências de executar tiro de precisão a diferentes tipos de alvos (movimento, oportunidade, etc.), a diferentes distâncias (desde os 400 metros aos 900 metros), sobre diferentes condições (diferentes condições meteorológicas, tiro noturno, tiro com silenciador). Na segunda dimensão, o formando desenvolve as suas competências ao nível da camuflagem, *stalking*, observação, avaliação de distâncias, triangulação (localizar a sua posição). Em todas estas competências, o formando é avaliado e posto à prova com 10 exercícios. As restantes horas, estão distribuídas da seguinte forma, 4 horas teóricas de doutrina, 8 horas práticas de equipamento de apoio ao tiro, 19 horas de educação física, 65 horas de avaliações de desempenho e 16 horas ao dispor do comando, fazendo um total de 385 horas (CTOE, 2016, p. 2).

De acordo com o documento “perfil de cargo profissional” do referencial de curso de SOEsp, no final do curso, os militares da classe de oficiais com aproveitamento no curso, ficam aptos a desempenhar as seguintes funções, comandar uma SOTU ²⁰ (*Special Operations Task Unit*) Sniper, ministrar formação no âmbito do SOEsp e aconselhar o comandante do SOTG ²¹ (*Special Operations Task Group*), ou outro comando no que concerne ao emprego da capacidade sniper. Caso o militar seja da classe de sargentos, fica

²⁰ Em português, Unidade Tarefa de Operações Especiais (constituída por quatro a dezasseis elementos, comandada por um capitão), considerada unidade mínima de atuação de uma FOEsp, (EME, 2014, p. 3-4).

²¹ Em português, Grupo Tarefa de Operações Especiais (constituída por um comando, estado-maior, unidades tarefa de operações especiais subordinadas, unidade de apoio de combate e elementos de apoio de serviços), (EME, 2014, p. 3-4).

As seguintes citações são todas referentes ao documento intitulado de perfil do cargo profissional de (CTOE, 2016, p. 4).

apto a desempenhar funções tais como, comandar uma equipa sniper, operar como sargento especialista na execução de toda a tipologia das operações, ministrar formação no âmbito do SOEsp e executar as tarefas necessárias como responsável do equipamento da SOTU. Por último, em relação aos militares da classe de praças, estes ficam aptos a, integrar uma equipa SOEsp e a assumir as funções de atirador, *Spotter*, elemento de segurança ou elemento de comunicações (CTOE, 2016, p. 3).

Quanto às competências descritas no do documento referido no paragrafo anterior, estas estão divididas em competências transversais e competências específicas. As competências transversais contêm os conhecimentos técnicos²², o autocontrolo²³, a resiliência²⁴, comunicação²⁵, adaptabilidade²⁶ e o trabalho em equipa²⁷. As competências específicas são referidas como sendo operar armas e equipamentos sniper orgânicos da equipa sniper (também referenciado como técnica de tiro), conhecer a doutrina SOEsp, executar técnica de combate SOEsp (já referenciado como técnica de combate individual), operar equipamento de apoio de tiro sniper (telémetrolaser, estação meteorológica, binóculos, entre outros) e praticar educação física militar (CTOE, 2016, p. 4).

O referencial de curso português baseia-se em dois manuais do treino sniper, o *ISTC sniper course handbook* e no *FM 3-05-222 special force sniper training and employment*.

Com base nas descrições acima, chega-se à conclusão de que não existem muitas diferenças entre os cursos dos diversos países, tanto em relação à estrutura, como às competências neles desenvolvidas, ou mesmo quanto aos exercícios e avaliações realizadas.

1.2.4.2 Emprego dos Snipers de Operações Especiais

Na doutrina americana, referida no livro Stirling (2012) que, por sua vez, faz referência a USArmy (1994), as equipas snipers são geralmente compostas por dois elementos, o Sniper e o *Spotter*, o segundo é o elemento de apoio ao sniper, auxiliando-o nos cálculos para a execução do tiro e garantindo a segurança próxima do sniper. Desta

²² São os “conhecimentos e as informações técnicas essenciais a desempenho da função”.

²³ São “capacidade para controlar as emoções em situações de stress”.

²⁴ Definido como sendo a capacidade em “manter as suas capacidades físicas, cognitivas, técnicas e emocionais perante situações de stress”.

²⁵ Ter a capacidade de conseguir “expressar-se verbalmente, por escrito e através de sinais de combate com clareza e precisão”.

²⁶ Definido como “ajustar-se eficazmente a diferentes contextos (clima, situação tática, terreno, condições de visibilidade), em permanente mudança e a novos desafios”.

²⁷ Referido como sendo a capacidade de “colaborar com a equipa de trabalho, tendo um papel ativo e cooperativo na coordenação das tarefas com os restantes elementos do grupo”.

forma, apenas o sniper é equipado com uma espingarda sniper, sendo que o *Spotter* é equipado com uma espingarda automática. Contudo, esta orgânica de equipa não é fixa, podendo ser reforçada com mais um ou dois homens, estes vão ser essencialmente os elementos que garantem segurança ao sniper e *Spotter*, passando este a preocupar-se exclusivamente com a observação e com os cálculos para o tiro.

Quanto ao efetivo, de acordo com USArmy (2003, p. 5-5) podem ser empregues enquanto: equipa (constituída por dois elementos, atribuída a uma companhia); esquadra (pode ser constituída desde dez a doze elementos, que é atribuída a um batalhão); secção (atribuída a uma brigada ou regimento, que contempla, entre oito a dez equipas, um comandante de secção e seu radiotelefonista); pelotão (atribuído a uma divisão, que é constituído por um comandante de pelotão, um sargento de pelotão, um radiotelefonista e por três secções sniper).

Os SOEsp podem se empregues em vários tipos de missões: missões de apoio e missões isolados. Ainda dentro das missões em apoio, estas diferem com o tipo de força a apoiar, desta forma, os SOEsp, podem apoiar FConv ou FOEsp.

As missões que podem ser desempenhadas enquanto elementos isolados, são missões de reconhecimento especial e eliminação de alvos selecionados.

As missões enquanto elemento de apoio, são reconhecimentos, guiamento da força, eliminação de alvos selecionados e de alvos de oportunidade, isolar objetivos e segurança da força. Quando empregues enquanto elemento de apoio, os SOEsp são empregues como Sniper convencional (SConv). Contudo, e devido ao facto da sua formação ser mais abrangente estão aptos a cumprir com este tipo de missões.

A inexistência de atiradores especiais e de SConv no exército português obriga ao emprego de SOEsp, cujas competências são adaptáveis às funções de atirador especial, uma vez que a formação deste é mais especializada, tal como é referido por Baptista (2012, p. 49), “quem disponibiliza a capacidade Sniper para integrar as Forças Convencionais são as Forças de Operações Especiais”. Em apoio a forças de Operações Especiais, está proclamado que podem atuar em ações psicológicas, operações não convencionais, formação e treino, ações diretas, operações de reconhecimento especial, operações de contraterrorismo, busca e salvamento, contra-sniper, operações em ambiente urbano²⁸ (USArmy, 2003).

²⁸ Tradução livre do autor.

1.2.4.3 Diferença entre atiradores de precisão

Neste subcapítulo, faz-se a distinção entre os diferentes tipos de atiradores de precisão, iniciando com a distinção entre atirador especial de sniper e de seguida, com a distinção entre os dois tipos de sniper que existem, o SOEsp do SConv ou também chamado sniper de apoio.

Como é referido em Stirling (2012, p. 141), os atiradores especiais são militares inseridos nas unidades convencionais de infantaria, que utilizam armas semiautomáticas 7.62mm (ou de preferência que utilize as mesmas munições que a unidade que apoia). Desta forma, possibilitam que a unidade tenha a capacidade de adquirir alvos até aos 1000 metros, estendendo assim o raio de ação da unidade, uma vez que as armas que equipam as unidades de infantaria, são para realizar tiro a distâncias mais reduzidas, até aos 400 metros, assim sendo a força consegue manter mais facilmente a distância ao inimigo.

Já para Lopes (2012, p 33), “o atirador especial é parte integrante de uma subunidade, podendo constituir-se como um elemento de apoio, como uma esquadra de metralhadora-leve, ou como um elemento em que a distância de fogo seja acima dos 200 metros.”. Relativamente à distância a que este faz fogo, o mesmo autor refere no mesmo artigo que a distância varia consoante o calibre que está a ser utilizado, “para 5,56 X 45mm NATO os 400 metros, para o calibre 7,62 X 51mm NATO os 600 metros e para 12,7X 99mm NATO os 1000 metros.” (Lopes, 2012, p. 34).

O atirador especial, definido na doutrina portuguesa, é o chamado *marksman* ou *sharpshooter* da doutrina americana e inglesa.

Para Lopes (2012, p. 33), a diferença entre atirador especial e sniper é “além da substancial diferença de formação, e das capacidades adjacentes ao sniper, o que os distingue realmente é a ótica utilizada”, uma vez que a ótica utilizada pelos snipers requer mais ampliação, devido às maiores distâncias a que este emprega os seus fogos.

O sniper pode ser definido como sendo “um elemento de apoio de tiro de precisão e de observação às médias e longas distâncias, atuando mais ou menos isolado dependendo da doutrina de cada país e dos fatores de decisão no teatro de operações” (Lopes, 2012, p. 33).

Relativamente à distância a que este geralmente faz tiro, esta varia consoante o calibre utilizado, que durante a sua formação desenvolve competências para realizar disparos até

aos 900 metros com o sistema de armas *Accuracy*²⁹(7,62 X 51mm NATO), e acima dos 900 metros com o sistema de armas *Barrett*³⁰(12,7 X 99mm NATO). No entanto, é de salientar que as munições utilizadas pelos snipers, são munições diferentes das regularmente usadas, sendo que o projétil é mais pesado e são calibradas (a quantidade de pólvora é aproximadamente a mesma, não existindo grandes variações, pois caso existissem influenciaria o tiro), sujeitas a um maior controlo da qualidade.

As missões designadas aos snipers convencionais são, segundo ISTC (2004, p. 19), divididas em três grupos: as de monitorização de área; armas combinadas; e operações próximas. As tarefas que se inserem na monitorização de área são “patrulhas de combate, emboscadas, luta anti-sniper, observador avançado, operações de combate em áreas urbanizadas e operações retrogradadas (onde podem ser deixados ao contacto para que a restante força recue)”³¹. Nas missões de armas combinadas, o Sniper pode desempenhar um grande leque de missões devido à sua versatilidade. Por último, nas operações próximas, o sniper com o seu equipamento consegue empenhar o inimigo a distâncias que as armas da infantaria convencional não conseguem, devido aos seus alcances mais extensos.

Segundo Miranda (2009, p. 16), “o SConv desempenha missões do âmbito convencional onde emprega fogo preciso em alvos selecionados a grandes distâncias e recolhe informações sobre a atividade In.”

Quanto ao seu emprego, “estes elementos estão atribuídos ao comandante de Batalhão, sendo ele que designa o tipo de missões que vão desempenhar. Podem ser colocados sob controlo operacional de uma companhia ou pelotão.” (Miranda, 2009, p. 16). Para haver uma melhor coordenação entre a equipa sniper e o comando da força convencional (FConv), é nomeado um oficial de emprego sniper, que como refere USArmy (1994, p. 1-2), tem tarefas e responsabilidades, tais como “apoiar o comandante da unidade sobre o emprego Sniper, emitir ordens para o comandante da equipa Sniper, atribuir as missões, estabelecer coordenações entre o comandante e a equipa sniper e é o responsável pelo treino operacional”³².

²⁹ Arma de origem inglesa, de calibre 7.62X51mm

³⁰ Arma de origem americana, de calibre 12.7X99mm.

³¹ Tradução livre do autor.

³² Tradução livre do autor.

De acordo com Miranda (2009, p. 17), “a sua principal tarefa é apoiar operações ofensivas, defensivas e de retardamento, atuando principalmente na zona de combate e além da FEBA³³, através de fogo preciso e recolha de informação”.

Em operações ofensivas, as missões que podem desempenhar são: reconhecimento; eliminação de alvos selecionados, nomeadamente alvos remuneradores (HVT). Em operações defensivas: negar a posse de terreno ao In; segurança do perímetro defensivo. Por último, nas operações de retardamento, como elemento de proteção da força. Existem outras tipologias de missões que encaixam em várias das referidas anteriormente, tais como: patrulhas; emboscadas; operações contra-sniper; vigilância e reconhecimento; e operações de combate em áreas urbanas (Miranda, 2009, p. 17).

Ou ainda de acordo com o QO da FOEsp, as missões atribuídas às equipas de SOEsp enquanto SConv, em apoio ao batalhão de infantaria são as seguintes, “patrulhas de combate, emboscadas, contra-sniper, observação avançada, operações militares em áreas urbanizadas e integrar forças em contracto ou em reserva nas operações retrógradas.” (EME, 2016b, p. 4). Estas missões são referenciadas em todos os QO das unidades de escalão batalhão da arma de infantaria, tais como; o batalhão de comandos; os batalhões de tropas paraquedistas; os batalhões de infantaria rodas; e o batalhão de infantaria lagartas.

Na dissertação de Carvalho (2009), foram identificadas as missões, onde foram empregues a equipa sniper, que apoiou a companhia de comandos no Afeganistão, as missões identificadas foram as seguintes, “proteção da força, monitorização e controlo de itinerários, isolamento de áreas, proteção a VIP e pontos sensíveis, patrulhas com outras forças e ainda ações de demonstração de força.” (Carvalho, 2009, p. 34).

De acordo com Baptista (2012), as missões atribuídas aos SConv são, divididas em dois grupos de tarefas, a primeira está relacionada com o recolha de informação e observação do campo de batalha, e o segundo grupo onde estão inseridos todas as outras tarefas sniper, desde a “eliminação de ameaças ou HVT com tiro de precisão às médias e longas distâncias, segurança e proteção da força, luta anti-sniper, reconhecimentos e empenhamento noutras tarefas no âmbito das operações ofensivas e defensivas” (Baptista, 2012, p. 32).

Uma das diferenças entre SOEsp e SConv é que, “o sniper convencional é um elemento que apoia a manobra da sua unidade, e que apesar de ter treino individual que lhe

³³ Em português, Orla Anterior à Zona de Resistência.

permite efetuar missões isoladas do grosso da força, ..., nunca sai do raio de ação da unidade em que está inserido” (Lopes, 2012, p. 35).

Em suma, a diferença entre as missões desenvolvidas por SConv e SOEsp, referida em ISTC (2004, p. 6), reside no “grau de risco, nas técnicas operacionais, no modo de emprego, na independência de apoio de outras forças, no tipo de informações e nos equipamentos utilizados”³⁴.

³⁴ Tradução livre do autor.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

Este capítulo pretende dar a conhecer qual o método científico empregue na realização deste trabalho, identificar e caracterizar os métodos, técnicas e instrumentos utilizados durante a fase de pesquisa, bem como no tratamento e análise de dados (Sarmiento, 2013). Para que o conhecimento seja obtido de forma sistemática e coerente é necessário, “possuir um método que, mediante regras lógicas e procedimentos técnicos, lhe permite procurar os fundamentos dos objetos que estuda.” (Santos, et al., 2014, p. 8). Segundo Sousa e Baptista (2016, p. 52), pode-se definir metodologia de investigação como sendo um “processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados.”.

Resumindo, este capítulo apresenta o método de abordagem, o método de análise, o método de procedimento, o método e técnica de recolha de dados e para finalizar o capítulo, a delimitação do universo.

2.1 Método de abordagem

Segundo Sarmiento (2013), existem três métodos de investigação científica: o dedutivo, o indutivo e o hipotético-dedutivo. Este trabalho é realizado com base no método indutivo definido como sendo um “raciocínio baseado na experiência, que parte do particular para o geral.” (Sarmiento, 2013, p. 8).

Outra definição possível é a de, “corresponder a uma operação mental que tem como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria.” (Santos, et al., 2014, p. 13).

Pretende-se com esta investigação dar resposta, à QC, ”será a formação dada aos Snipers de Operações Especiais a mais adequada para o desempenho das suas missões quando integrados na componente operacional?”. De modo a melhor conseguir dar resposta a esta questão, foram levantadas cinco QD, que concorrem para a resposta à QC. As QD levantadas são as seguintes:

QD n.º 1: Quais são as competências que são desenvolvidas no curso de Sniper das Operações Especiais?

QD n.º 2: Que missões fica um Sniper das Operações Especiais apto a desenvolver após o curso?

QD n.º 3: Quais as missões desempenhadas por um Sniper das Operações Especiais na componente operacional?

QD n.º 4: Quais as competências necessárias para o desempenho das missões de um Sniper das Operações Especiais na componente operacional?

QD n.º 5: Que alterações serão necessárias fazer para adequar a formação dos Snipers das Operações Especiais às missões desempenhadas na componente operacional?

Segundo Sousa e Baptista (2016, p. 53), existem vários tipos de métodos de abordagem, “métodos de investigação quantitativa, métodos de investigação qualitativa e métodos mistos.”

O método de abordagem utilizado para esta investigação é o método de investigação qualitativa, uma vez que, “este tipo de investigação é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.” (Sousa & Baptista, 2016, p. 56).

2.2 Método de análise

O modelo de análise pode ser definido como sendo “um esquema teórico representativo de um fenómeno ou conjunto de fenómenos” (Sousa & Baptista, 2016, p. 43), ou seja, “modelo analítico define o que será e o que não será estudado.” (Sousa & Baptista, 2016, p. 45). Em suma, trata-se de uma explicação de como se decidiu conduzir o estudo dos temas da investigação.

Na fase de análise documental foram analisados trabalhos de investigação aplicada realizados sobre o tema Sniper, com o intuito de identificar bibliografia que concorresse para a presente investigação. Uma vez identificada, foi analisada enquanto fonte primária, de modo a garantir uma maior fiabilidade da informação, não recorrendo às interpretações dos autores dos trabalhos referidos anteriormente. Em simultâneo, foram consultados livros sobre tema de GRH, tanto adquiridos pelo autor deste trabalho, como em consultas em bibliotecas, como a biblioteca da Academia Militar e do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

A análise das entrevistas foi baseada no método qualitativo, onde se procurou em cada resposta levantar as ideias chave e posteriormente fazer uma análise quantitativa dessas mesmas ideias chave. As entrevistas foram semiestruturadas com recurso a um guião ³⁵, a adoção deste modelo de entrevista visa a possibilidade de se explorar outras questões relacionadas com o tema. As entrevistas tiveram lugar em unidades militares, em Mafra e em Lamego, e foram presenciais.

2.3 Métodos de procedimento

O método de procedimento utilizado nesta investigação é conhecido como caso de estudo, e consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2008, p. 58). É também caracterizado como um “processo metodológico através do qual o investigador procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo” (Santos, et al., 2014, p. 25).

Na presente investigação, com intenção de analisar uma maior panóplia de experiências desempenhadas pelos SOEsp, foi feito um estudo de multicasos, procurando abordar as missões desempenhas em apoio a FND, na participação em exercícios internacionais e na participação de exercícios nacionais. Segundo Remenyi (2012, p. 25) um estudo de multicasos é “utilizado com o objetivo de obter uma visão mais alargada sobre o tema em estudo, abordando diferentes situações.”³⁶.

2.4 Métodos e técnicas de recolha de dados

Os métodos e técnicas de recolha de dados são definidos como sendo, “conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação” (Sousa & Baptista, 2016, p. 70).

Para uma investigação qualitativa, como a que assenta esta investigação, existem três grandes grupos de técnicas de recolha de dados: a análise documental; as entrevistas; e a observação (Sousa & Baptista, 2016). As informações para esta investigação foram extraídas com recurso às duas primeiras formas de recolha de informação referidas anteriormente. A análise documental, com recurso a livros, manuais, e publicações doutrinárias (nacionais e

³⁵ Ver Apêndice A – Guião da Entrevista.

³⁶ Tradução livre do autor.

internacionais), e ainda de publicações periódicas (Revista Ponto de Reunião). As entrevistas a especialistas (militares com o curso Sniper).

Relativamente à análise documental, grande parte da doutrina que foi consultada é estrangeira, uma vez que a doutrina portuguesa referente a SOEsp é escassa. No que diz respeito à descrição dos cursos de sniper para identificação das competências desenvolvidas nestes, foi feita através do referencial de curso de SOEsp e através dos manuais que este faz referência. Manual *ISTC Sniper Handbook* e ao FM 3-05-222 *Army Special Operations Forces*, estes dois últimos documentos, são manuais vocacionados para a prática.

As entrevistas foram feitas com o intuito de confrontar a realidade do curso com o referencial, e ainda para identificar quais as tarefas que podem ser atribuídas e as competências que realmente são necessárias para essas tarefas. A utilização das entrevistas é definida quando se, “pretende recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação.” (Azevedo & Azevedo, 2008, p. 29).

As entrevistas que foram realizadas, podem ser classificadas das seguintes formas: quanto ao tipo, semiestruturadas, “já tem guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista.” (Sousa & Baptista, 2016, p. 80); quanto ao objetivo, confirmatória, ou seja, “o entrevistador procura obter informações que validem as suas fontes.” (Sarmento, 2013, p. 33); quanto ao tipo de questões, foram questões abertas; quanto ao número de sujeitos foram individuais.

Para efetuar as entrevistas foi criado um guião³⁷, onde as questões visam completar as respostas às QD e simultaneamente confrontar a realidades com as informações recolhidas da revisão de literatura. Este guião foi alterado após a execução de algumas entrevistas uma vez que grande parte dos entrevistados não tinham participado em FND enquanto sniper, ou caso o tivessem, seria no âmbito da formação. A questão alterada, procurou então, perceber o que era feito em exercícios (Nacionais e Internacionais), uma vez que era a única situação onde teriam sido empregues enquanto sniper. Desta forma, consegue-se abranger um maior número de experiências sniper, ficando assim com um estudo de multicasos.

Quanto ao procedimento com as entrevistas, uma vez que foram feitas presencialmente, foram feitas com recurso a uma gravação de voz, e posteriormente a sua redação. Após redigidas, foram enviadas por e-mail a cada um dos entrevistados para retificações e aprovação por parte dos mesmos.

³⁷ Ver Apêndice A – Guião da Entrevista.

Na apresentação dos resultados das entrevistas, de modo a garantir o anonimato dos entrevistados, foram tituladas, como Sniper N° X, onde X representa a ordem cronológica com que foram feitas. Na análise do conteúdo das entrevistas foram criadas unidades de registo (UR) de duas formas. Nas questões n.º 1, n.º 2, n.º 4 e n.º 5 utilizaram-se as Tabelas n.º 2 e n.º 3, que foram criadas previamente com base na revisão de literatura. Desta forma, consegue-se fazer a confirmação das informações recolhidas na revisão de literatura. As questões n.º 3 e n.º 6 foram analisadas com base em UR próprias, que são demonstradas nas Tabelas n.º 4 e n.º 5.

Foi feita uma categorização das competências do SOEsp, que está explanada na Tabela n.º 2, que devido às suas dimensões está dividida em duas. Nas UR, o primeiro número é referente ao número da categorização (1. Competências), o segundo número é relativo à dimensão, o terceiro ao segmento e o quarto ao subsegmento.

Tabela n.º 2 - Categorização das Competências.

Dimensão	Segmento	Subsegmento	UR	
Tiro	Tiro		1.1	
	fundamentos do tiro	Postura	1.1.1	
		Controlo da Respiração		
		Controlo do Gatilho		
		Alinhamento das Miras		
	Efeitos da Natureza na trajetória do projétil	Seguimento	1.1.2	
		Distância		
		Vento		
		Temperatura		
		Humidade		
		<i>Gyroscopic effect</i>		
		<i>Magnus effect</i>		
		<i>Poisson effect</i>		
	Tiro	<i>Coriolis effect</i>	1.1.3	
		<i>Eotvos effect</i>		
		Diferentes Distâncias		1.1.3.1
		Distâncias incertas		1.1.3.2
Alvos em Movimento		1.1.3.3		
Alvos de Oportunidade		1.1.3.4		
Tiro c/ Visibilidade Reduzida		1.1.3.5		
Tiro Noturno		1.1.3.6		
Tiro c/Silenciador		1.1.3.7		
Sniper Pesada (.50)		1.1.3.8		
Tiro Angular		1.1.3.9		
Áreas Urbanas	1.1.3.10			
Recarregamento	1.1.3.11			

Dimensão	Segmento	Subsegmento	UR
Técnica individual de combate	Técnica Individual de Combate		1.2
	Camuflagem	Individual	1.2.1
		Equipamento	
		Posição de Tiro	
	Orientação	Navegação	1.2.2.
		Triangulação	
	Avaliação de distâncias	Sem recurso a equipamentos	1.2.3
		com recurso a binóculos	
		Com recurso à mira telescópica	
		Com recurso a telémetrolaser	
	Stalking	Identificar a posição	1.2.4
		Deslocamento	
		Escolha da posição	
		Ocupação da posição	
Disparo			
Retirada			
Observação	Identificação de Objetos	1.2.5	
	Fazer esboço do setor		
Doutrina Sniper	Doutrina Sniper		1.3
	Armamento e Equipamento	Diferentes Sistemas de Armas	1.3.1.1
		Aparelhos de Visão Noturna	1.3.1.2
		Estação Meteorológica	1.3.1.3
		Telémetrolaser	1.3.1.4
	Missões	Isolado	1.3.2.1
		Em apoio a Força de Operações Especiais	1.3.2.2
		Em apoio a Força Convencional	1.3.2.3
	Planeamento		1.3.3
Outras		1.4	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela n.º 3, encontra-se a categorização das missões em que os SOEsp podem ser empregues quando inseridos na componente operacional da FOEsp, esta categorização foi feita com base na revisão de literatura dos diversos manuais da especialidade e dos referenciais de curso a que o autor teve acesso. Quanto às UR nesta tabela, o primeiro número corresponde e à categorização (2. Missões), o segundo é relativo ao segmento e por último, o terceiro, que corresponde ao subsegmento.

Tabela n.º 3 - Categorização das Missões.

Dimensão	Segmento	Subsegmento	UR	
Missões	Isolado		2.1	
		Reconhecimento Especial	2.1.1	
		Eliminação de Alvos Seleccionados	2.1.2	
		Outras	2.1.3	
	Em apoio a Força de Operações Especiais			2.2
		Reconhecimento	2.2.1	
		Segurança/Cobertura	2.2.2	
		Vigilância	2.2.3	
		Isolar Objetivo	2.2.4	
		Guiamento da Força	2.2.5	
		Eliminação de Alvos Seleccionados	2.2.6	
		Eliminação de Alvos de Oportunidade	2.2.7	
		Apoiar em rotura de combate	2.2.8	
		Supressão	2.2.9	
	Outras	2.2.10		
	Em apoio a Força Convencional			2.3
		Reconhecimento	2.3.1	
		Segurança/Cobertura	2.3.2	
		Vigilância	2.3.3	
		Isolar Objetivo	2.3.4	
		Guiamento da Força	2.3.5	
		Eliminação de Alvos Seleccionados	2.3.6	
		Eliminação de Alvos de Oportunidade	2.3.7	
		Apoiar em rotura de combate	2.3.8	
		Supressão	2.3.9	
		Patrulhas de Combate	2.3.10	
		Emboscada	2.3.11	
		Luta Contra-Sniper	2.3.12	
		Observação Avançada	2.3.13	
	Operações militares em áreas urbanas	2.3.14		
	Operações Retrógradas	2.3.15		
Outras	2.3.16			
Assistência Militar	Formação	2.4		

Fonte: Elaboração própria.

As duas tabelas apresentadas de seguida (Tabelas n.º 4 e n.º 5), visam demonstrar ao leitor quais os significados das UR criadas unicamente para as respostas às questões n.º 3 e

n.º 6. A Tabela n.º 4, visa representar as UR, levantadas para as questões n.º 3, as UR desta tabela, o primeiro número representa a dimensão e o segundo o segmento.

Tabela n.º 4 - Legenda de Unidades de Registo da Questão n.º 3.

Dimensão	Segmento	UR
Participação em Forças Nacionais Destacadas	FND Kosovo	3.1
	FND Mali	3.2
	Não participou em FND enquanto sniper	3.3
Participação em Exercícios	<i>Long Precision</i> Espanha	3.4
	Só em Exercícios Nacionais	3.5
	Não participou em exercícios enquanto sniper	3.6

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela n.º 5, apresenta as UR, criadas para a questão n.º 6, nas UR, o primeiro número representa a dimensão e o segundo o segmento.

Tabela n.º 5 - Legenda de Unidades de Registo da Questão n.º 6.

Dimensão	Segmento	UR
O curso está bem estruturado	Não é necessárias alterações	6.1
	As competências são desenvolvidas após o curso	6.2
O curso necessita de alterações	Combate em Áreas Urbanas	6.3
	Tiro Angular	6.4
	Novos Equipamentos	6.5
	Tiro Semiautomático	6.6
	Exames médicos mais exigentes	6.7
	Aumento das Verbas por curso	6.8
	Aumentar a duração	6.9
	Melhoramento ao nível das infraestruturas	6.10
	Tiro Contra Alvos em Movimento	6.11

Fonte: Elaboração própria.

2.5 Caracterização da amostra

A amostra utilizada para uma investigação deve ser constituída por “um grupo significativamente mais reduzido, mas que deve reter, como princípio, as suas características mais significativas/específicas e com interesse para o estudo.” (Santos, et al., 2014, p. 54).

A amostra entrevistada é constituída por quinze militares com o curso de SOEsp que integram a FOEsp portuguesa, ou exercem funções na secção de formação da unidade. Contudo, é importante salientar que todos são especialistas SOEsp.

A seguinte Tabela, n.º 6, demonstra a amostra entrevistada.

Tabela n.º 6 - Caracterização da Amostra.

Número da Entrevista	Local da Entrevista	Posto do Entrevistado
Sniper 1	Mafra	Tenente
Sniper 2	Mafra	Tenente
Sniper 3	Lamego	Primeiro Sargento
Sniper 4	Lamego	Tenente
Sniper 5	Lamego	Primeiro Cabo
Sniper 6	Lamego	Primeiro Sargento
Sniper 7	Lamego	Primeiro Cabo
Sniper 8	Lamego	Primeiro Sargento
Sniper 9	Lamego	Primeiro Sargento
Sniper 10	Lamego	Primeiro Sargento
Sniper 11	Lamego	Capitão
Sniper 12	Lamego	Primeiro Sargento
Sniper 13	Lamego	Cabo Adjunto
Sniper 14	Lamego	Primeiro Cabo
Sniper 15	Lamego	Primeiro Cabo

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 3 – TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidas as informações extraídas das entrevistas, de forma a interpretar o contributo delas para o desenvolvimento desta dissertação, através da resposta às QD.

As entrevistas são definidas como, “método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou em grupo com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (Sousa & Baptista, 2016, p. 79).

A apresentação e análise dos resultados tem como objetivo mostrar as informações extraídas das entrevistas, focando as ideias chave de cada resposta (segmentos de resposta), bem como na frequência e respetiva percentagem, com que são referidas. Por último, a discussão de resultados, onde é feita a junção entre a informação extraída das entrevistas e a informação analisada na revisão de literatura, dando resposta às QD.

3.1 Apresentação e análise de resultados

Segundo Sousa e Baptista (2016, p. 107), “após a recolha de informação, o investigador terá necessidade de proceder à sua seleção. Não sendo possível analisar toda a informação recolhida, o investigador terá de selecionar aquela que tem maior importância.”.

Neste subcapítulo, vão ser demonstrados as informações tidas como mais relevantes em cada uma das respostas. Para melhor evidenciar estas ideias, optou-se pela criação de tabelas síntese. Desta forma, consegue-se não só evidenciar as ideias principais de cada resposta, mas também organizar as repostas, isolando cada uma.

Como já foi referenciado no capítulo anterior, a análise dos resultados das entrevistas, foi feita com base nas categorias de competências e missões, criadas com base na revisão de literatura levada a cabo. Desta forma, a presente análise de resultados confronta as informações extraídas na revisão de literatura com as respostas das entrevistas.

Nas tabelas que se seguem, a primeira coluna diz respeito ao número UR, a segunda coluna tem identificadas as entrevistas que referiram essa mesma UR, através de uma matriz com todas as entrevistas e um “X”, nas que referiram a UR, a terceira coluna diz respeito à frequência, e a última coluna é relativa à percentagem.

A Tabela n.º 7, representa a síntese das respostas à primeira questão do guião de entrevista, “quais as competências trabalhadas no curso de Sniper de Operações Especiais?”, resultante da Tabela n.º 14³⁸.

Tabela n.º 7 - Síntese das Respostas à Questão n.º 1.

UR	Entrevista															Frequência	Percentagem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1.1	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X		X		11	73%
1.1.1		X			X							X				3	20%
1.1.2		X		X					X						X	4	27%
1.1.3.1	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	12	80%
1.1.3.2						X										1	7%
1.1.3.3	X		X	X		X	X		X							6	40%
1.1.3.4	X		X	X		X	X									5	33%
1.1.3.5																0	0%
1.1.3.6			X													1	7%
1.1.3.7																0	0%
1.1.3.8			X	X		X					X					4	27%
1.1.3.9			X				X		X							3	20%
1.1.3.10			X													1	7%
1.1.3.11									X							1	7%
1.2	X	X				X	X	X	X	X	X			X		9	60%
1.2.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100%
1.2.2	X		X	X		X		X	X	X	X	X		X		10	67%
1.2.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		14	93%
1.2.4		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	93%
1.2.5		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	11	73%
1.3			X					X					X			3	20%
1.3.1.1																0	0%
1.3.1.2																0	0%
1.3.1.3																0	0%
1.3.1.4																0	0%
1.3.2.1										X						1	7%
1.3.2.2										X						1	7%
1.3.2.3										X						1	7%
1.3.3													X			1	7%
1.4																0	0%

Fonte: Elaboração própria.

³⁸ Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

As competências com maior relevância durante a fase de formação podem ser divididas em duas dimensões, a que mostrou maior relevância nas respostas foi a dimensão do tiro (1.1), com 73%. No que diz respeito às competências que integram esta dimensão, foram referidas com a seguinte ordem de percentagem, com 80%, o tiro a diferentes distâncias (1.1.3.1), com 40% o tiro contra alvos em movimento (1.1.3.3), com 33% o tiro contra alvos de oportunidade (1.3.3.4), com 27% foram referidas as seguintes competências, tiro com a sniper pesada ³⁹ (1.1.3.8) e os efeitos da natureza na trajetória do projétil (1.1.2), por último, com 20% o tiro angular (1.1.3.9) e os fundamentos do tiro (1.1.1).

A outra dimensão é a técnica individual de combate (1.2), que foi referida em 60% das entrevistas. Em relação a esta dimensão, as competências foram referidas com a seguinte ordem em relação à frequência: a camuflagem (1.2.1) foi referida em todas as entrevistas, tendo assim uma percentagem de 100%; fez-se referência à avaliação de distâncias (1.2.3) em 93% das entrevistas, bem como ao *stalking* (1.2.4); a observação (1.2.5) foi referenciada por 73%, e por último, com 20% a orientação (1.2.2).

A doutrina sniper (1.3), foi referida por 20% dos entrevistados.

Houve muitas competências que não foram referidas nas respostas, no entanto não se pode concluir que não são abordadas durante o curso.

Através da análise, com recurso às categorias levantadas previamente na fase da revisão de literatura, faz-se automaticamente a correlação entre as fontes de informação, verificando deste modo a veracidade das mesmas.

A Tabela n.º 8, ilustra a síntese das respostas à segunda questão, “no final do curso de Sniper de Operações Especiais, quais as missões que estão aptos a desempenhar?”, resultante da Tabela n.º 15⁴⁰.

Tabela n.º 8 - Síntese das Respostas à Questão n.º 2.

UR	Entrevista															Frequência	Percentagem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
2.1	X	X	X	X				X	X	X				X		8	53%
2.1.1				X		X		X	X	X	X	X		X		8	53%
2.1.2						X		X			X	X				4	27%
2.1.3								X			X					2	13%
2.2	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	12	80%

³⁹ O sistema de arma sniper pesada (12.7X99mm) utilizado pelos SOEsp português é a Barrett de origem americana.

⁴⁰ Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

UR	Entrevista															Frequência	Porcentagem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
2.2.1					X		X	X		X	X		X	X	X	8	53%
2.2.2				X		X	X		X							4	27%
2.2.3	X			X							X					3	20%
2.2.4											X					1	7%
2.2.5	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	12	80%
2.2.6	X			X	X	X		X		X	X		X	X		9	60%
2.2.7				X	X			X		X	X		X	X		7	47%
2.2.8										X	X					2	13%
2.2.9										X						1	7%
2.2.10	X					X			X				X	X		5	33%
2.3	X					X	X	X	X	X	X	X		X	X	10	67%
2.3.1							X			X	X		X			4	27%
2.3.2							X		X							2	13%
2.3.3											X					1	7%
2.3.4											X					1	7%
2.3.5							X		X	X	X		X			5	33%
2.3.6										X	X		X			3	20%
2.3.7										X	X		X			3	20%
2.3.8										X	X					2	13%
2.3.9										X						1	7%
2.3.10																0	0%
2.3.11																0	0%
2.3.12																0	0%
2.3.13																0	0%
2.3.14																0	0%
2.3.15																0	0%
2.3.16													X		X	2	13%
2.4										X						1	7%

Fonte: Elaboração própria.

As missões mais referidas nas respostas à questão n.º 2, expõe as missões que ficam aptos a desenvolver após a frequência no curso de SOEsp. Pode fazer-se a distinção entre três dimensões de missões: enquanto elementos isolados; enquanto elemento de apoio de uma FOEsp; e missões enquanto elemento de apoio de uma FConv. As mais referidas foram as de apoio a FOEsp (2.2) com 80%, seguindo-se as de apoio a FConv (2.3) com 67% e por último as enquanto elementos isolados (2.1) com 53%.

Relativamente às missões de apoio a FOEsp destacam-se as de guiamento da força (2.2.5) com 80%, com 60% a eliminação de alvos seleccionados (2.2.6), com 53%

reconhecimento (2.2.1), com 47% eliminação de alvos de oportunidade (2.2.7), com 33% outras (2.2.10), em relação a estas, os entrevistados referiram a avaliar distâncias e dar apoio numa ação direta, com 27% segurança e cobertura da força (2.2.2) e, por último, com 20% missões de vigilância.

Em relação às missões em apoio a FConv é de destacar, com 33 % guiamento da força (2.3.5), com 27%, missões de reconhecimento (2.3.1), por último, com 20% eliminação de alvos selecionados (2.3.6), eliminação de alvos de oportunidade (2.3.7).

Para terminar, as missões enquanto elementos isolados, destacam-se com 53% os reconhecimentos especiais (2.1.1) e com 27% a eliminação de alvos selecionados (2.1.2).

A terceira questão, por ter sido alterada durante a execução das entrevistas tem de ser analisada de forma diferente das restantes, uma vez que não foram aplicadas as categorias de competências e missões criadas à priori da análise das entrevistas.

A Tabela n.º 9, demonstra a síntese das respostas à terceira questão inicial “foi integrado numa equipa Sniper numa FND? Se sim qual?”, resultante da Tabela n.º 16⁴¹.

Tabela n.º 9 - Síntese das Respostas à Questão n.º 3 (Inicial).

UR	Entrevista															Frequência	Porcentagem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
3.1	X										X					2	13%
3.2		X	X					X	X							4	27%
3.3				X	X	X	X			X		X	X	X	X	9	60%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a esta questão, é de salientar que a maior parte da amostra não tinha experiência em FND 60%, e que dos restantes 40%, apenas 13%, tinham participado em FND onde puseram em prática as suas competências sniper. Os restantes 27%, foram FND, no âmbito da formação das forças armadas de outros países.

A Tabela n.º 10, apresenta a síntese das respostas à terceira questão alterada “já participou em exercício internacionais enquanto elemento Sniper? Se sim qual?”, resultante da Tabela n.º 17⁴².

⁴¹ Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

⁴² Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

Tabela n.º 10 - Síntese das Respostas à Questão n.º 3 (Alterada).

UR	Entrevista											Frequência	Porcentagem
	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15		
3.4	X				X				X			3	27%
3.5			X			X	X			X	X	5	45%
3.6		X		X				X				3	27%

Fonte: Elaboração própria.

Esta questão surge da necessidade de adaptar o guião à amostra em causa, e para tal alterou-se a questão para perceber o que se faz em exercícios, uma vez que não têm experiência em TO. Os exercícios em que podem ter participado no âmbito do emprego sniper são a nível internacional (3.4) ou a nível nacional (3.5). Desta forma, 73% dos entrevistados já tinha participado em exercícios, sendo 27% tinha participado em exercícios internacionais e 45% em exercícios nacionais. Os restantes 27%, nunca tinham posto em prática as suas competências sniper (3.6).

A Tabela n.º 11, ilustra a síntese das respostas à quarta questão “quais foram as missões que a equipa Sniper desempenhou?” resultante da Tabela n.º 18⁴³.

Nesta tabela, há que ter em atenção que, as respostas estão relacionadas com as duas tabelas anteriores, ou seja, há entrevistados que nesta questão estão a responder em relação às missões que desenvolveram numa FND, outros em exercícios internacionais e ainda outros em exercícios nacionais. Os entrevistados que foram retirados desta análise, não tinham experiência sniper.

Tabela n.º 11 - Síntese das Respostas à Questão n.º 4.

UR	Entrevista													Frequência	Porcentagem
	1	2	4	6	8	9	10	11	13	14	15				
2.1													0	0%	
2.1.1													0	0%	
2.1.2													0	0%	
2.1.3			X										1	9%	
2.2						X							1	9%	
2.2.1	X	X		X		X				X	X		6	55%	
2.2.2		X					X					X	3	27%	
2.2.3					X								1	9%	
2.2.4											X		1	9%	
2.2.5				X		X					X		3	27%	
2.2.6				X	X					X			3	27%	

⁴³ Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

UR	Entrevista														Frequência	Porcentagem
	1	2	4	6	8	9	10	11	13	14	15					
2.2.7				X					X						2	18%
2.2.8									X						1	9%
2.2.9															0	0%
2.2.10					X	X									2	18%
2.3									X						1	9%
2.3.1									X						1	9%
2.3.2									X						1	9%
2.3.3	X				X				X						3	27%
2.3.4															0	0%
2.3.5									X						1	9%
2.3.6	X				X										2	18%
2.3.7	X														1	9%
2.3.8															0	0%
2.3.9															0	0%
2.3.10															0	0%
2.3.11															0	0%
2.3.12															0	0%
2.3.13															0	0%
2.3.14															0	0%
2.3.15															0	0%
2.3.16					X				X						2	18%
2.4		X													1	9%

Fonte: Elaboração própria.

A análise desta questão foi feita com alguns condicionamentos, uma vez que quatro dos entrevistados não responderam, uma vez que não tinham experiência em FND ou exercícios enquanto snipers. As missões mais referidas nas respostas foram as missões de reconhecimento em apoio a missões de FOEsp (2.2.1) com 55%, com 27%, as missões de segurança e cobertura a FOEsp (2.2.2), guiamento da força de uma FOEsp (2.2.5), eliminação de alvos selecionados em apoio a FOEsp (2.2.6); missões de vigilância em apoio a FConv (2.3.3), com 18% eliminação de alvos de oportunidade em apoio a missões de FOEsp (2.2.7), outras tais como praticar tiro sob pressão (física e psicológica) e ainda missões de destruição de materiais (2.2.10), eliminação de alvos selecionados em apoio a FConv (2.3.6) e outras em apoio a FConv (2.3.16) como por exemplo, garantir a segurança a VIP. É de salientar que nenhum dos entrevistados referiu que praticou em exercícios ou desempenhou em FND missões de sniper enquanto elementos isolados.

A Tabela n.º 12, representa a síntese das respostas à quinta questão inicial “para o desempenho dessas missões quais foram as competências que mais lhe foram solicitadas?” resultante da Tabela n.º 19⁴⁴.

À semelhança da tabela anterior, também esta tem de ser analisada de diferentes formas, pelas razões anteriormente explanadas.

Tabela n.º 12 - Síntese das Respostas à Questão n.º 5.

UR	Entrevista											Frequência	Porcentagem
	1	4	6	8	9	10	11	13	14	15			
1.1	X		X	X	X	X	X					6	60%
1.1.1											X	1	10%
1.1.2											X	1	10%
1.1.3.1												0	0%
1.1.3.2												0	0%
1.1.3.3												0	0%
1.1.3.4												0	0%
1.1.3.5												0	0%
1.1.3.6												0	0%
1.1.3.7												0	0%
1.1.3.8												0	0%
1.1.3.9												0	0%
1.1.3.10		X										1	10%
1.1.3.11												0	0%
1.2	X		X	X	X	X	X		X			7	70%
1.2.1							X					1	10%
1.2.2												0	0%
1.2.3					X							1	10%
1.2.4							X	X				2	20%
1.2.5												0	0%
1.3												0	0%
1.3.1.1												0	0%
1.3.1.2												0	0%
1.3.1.3												0	0%
1.3.1.4												0	0%
1.3.2.1												0	0%
1.3.2.2												0	0%
1.3.2.3												0	0%
1.3.3												0	0%
1.4												0	0%

Fonte: Elaboração própria.

⁴⁴ Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

Esta questão não foi feita a todos os entrevistados, uma vez que cinco dos entrevistados não tinham exercido funções de sniper ou de FND nem em exercícios. O 2º entrevistado é excluído desta análise, uma vez que a experiência que relata é relativa à sua missão no Mali, no âmbito da formação, e portanto, as competências que afirma ter empregue são competências no âmbito da formação. Contudo, das respostas conseguem-se extrair as competências mais solicitadas aos SOEsp após a sua formação. As que mais se sobressaem são a técnica individual de combate (1.2) com 70%, e técnica de tiro (1.1) com 60%. Dentro destas, as que têm maior destaque são as que se inserem na técnica individual de combate, como por exemplo, o *stalking* com 20%, a avaliação de distâncias com 10% e a camuflagem também com 10%. Dentro da técnica de tiro, todas são referidas com uma percentagem de 10%, os fundamentos do tiro, os efeitos da natureza na trajetória do projétil e o combate em áreas urbanas.

A Tabela n.º 13 demonstra a síntese das respostas à sexta questão alterada: “em sua opinião, são necessários fazer alterações no curso de Sniper de Operações Especiais para adaptar as competências desenvolvidas neste às necessárias para o desempenho de missões?” resultante da Tabela n.º 20⁴⁵.

Tabela n.º 13 -Síntese das Respostas à Questão n.º 6.

UR	Entrevista															Frequência	Percentagem	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
6.1	X		X														2	13%
6.2		X		X	X			X		X	X						6	40%
6.3				X		X	X	X		X	X	X	X	X	X		10	67%
6.4				X		X		X					X	X			5	33%
6.5						X			X	X					X		4	27%
6.6						X											1	7%
6.7								X									1	7%
6.8									X			X					2	13%
6.9									X	X		X					3	20%
6.10													X	X			2	13%
6.11														X	X		2	13%

Fonte: Elaboração própria.

As alterações ou melhoramentos referidos pelos entrevistados são os seguintes, por ordem de frequência: combate em áreas urbanas (6.3) com 67%, fazendo referência à não

⁴⁵ Ver Apêndice B – Apresentação de resultados.

existência de infraestruturas adequadas ao desenvolvimento desta competência; 40% dos entrevistados referem que as competências que não são desenvolvidas durante o curso são adquiridas e desenvolvidas durante a frequência na força operacional (6.2); 33% dos entrevistados referem o tiro angular (6.4), fazendo referência mais uma vez à falta de infraestruturas adequadas para desenvolver esta competência; a introdução de novos equipamentos (6.5) com 27%; com 20% limitação ao nível da duração, aumento da mesma (6.9), 13% dos entrevistados referiram as seguintes alterações, não existe a necessidade de fazer alterações (6.1), limitações financeiras e aumento de verbas para o curso (6.8), melhoramento das infraestruturas (6.10) e tiro contra alvos em movimento (6.11), e por último referenciadas por um só entrevistado com 7%, tiro com sistemas de armas sniper semiautomáticas (6.6) e aumento da exigência em termos médicos no momento da seleção (6.7).

3.2 Discussão dos resultados

Neste momento estão reunidas as condições para dar resposta às questões derivadas, uma vez que é necessário fazer a relação entre as informações recolhidas na revisão de literatura e nas entrevistas.

QD n.º 1: Quais são as competências que são desenvolvidas no curso de Sniper das Operações Especiais?

As competências desenvolvidas durante o curso de SOEsp, podem ser agrupadas em duas dimensões: a primeira, designado de técnica de tiro ou *marksmanship trainig*, (nomenclatura anglo-saxónica), onde são abordadas várias temáticas de modo a desenvolver no SOEsp as competências necessárias para fazer um disparo preciso aos 900 metros sob quaisquer condições. As temáticas que são abordadas no curso incluem os fundamentos de tiro (postura, controlo da respiração, controlo do gatilho e seguimento), como efetuar tiro a diferentes distâncias para alvos (moveis e de oportunidade), em diversas condições (noturno, diferença de cotas). O desenvolvimento destas competências minimiza o erro humano no disparo. Também são abordados os efeitos da natureza no voo do projétil, uma vez que a natureza influencia o voo de inúmeras formas, onde para além de perceber quais são as influências, é necessário saber quais os ajustes que se tem de efetuar para que o tiro seja o mais preciso possível.

A segunda dimensão diz respeito à técnica individual de combate ou, na nomenclatura anglo saxónica, *field craft*. Neste grupo, inserem-se competências como a

camuflagem (individual, armamento e posição), a orientação (sobretudo triangulação), avaliação de distâncias (efetuar as medições sem recurso a aparelhos, de modo a desenvolver uma maior sensibilidade para a avaliação de distâncias a olho nu), a observação (desenvolver no sniper a atenção necessária para perceber se algum objeto não pertence ao meio que está a observar), e a perseguição ou *stalking* (obriga à utilização das competências anteriores).

Nas entrevistas existe uma clara distinção entre competências e conhecimentos técnicos. Os conhecimentos técnicos, onde se inserem a doutrina, a forma de emprego (missões que podem desempenhar), bem como operar corretamente com os meios orgânicos da equipa sniper (armamento, aparelhos de medição de distância, meios de comunicações e aparelhos de medição das condições meteorologias).

Importa salientar que muitas das competências que foram identificadas na revisão de literatura não foram referidas pelos entrevistados, uma vez que se definiu competência como o conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes. Desta forma, pode concluir-se que os entrevistados não as consideraram como competências, mas sim como conhecimentos técnicos e portanto, não os terem referido.

Considera-se cumprido o OE n.º 1 - identificar as competências desenvolvidas na formação dos Snipers das Operações Especiais.

QD n.º 2: Que missões fica um Sniper das Operações Especiais apto a desenvolver após o curso?

Após o curso, os SOEsp, ficam aptos a desempenhar todas as tarefas enquanto elementos orgânicos de uma equipa sniper, ou seja, tarefas enquanto atirador, *spotter*, elemento das comunicações ou a elemento da segurança, para todas as missões que estes possam ser designados.

As missões que lhes podem ser atribuídas, podem ser missões enquanto elementos isolados no TO; missões em apoio a FOEsp; e missões em apoio a FConv.

As missões enquanto elementos isolados, podem ser duas, execução de reconhecimento especiais ou eliminação de alvos selecionados.

As missões enquanto elemento de apoio a uma FOEsp, poderão ser empregues em qualquer missão de OEsp (ação direta, reconhecimento especial, ação indireta ou assistência militar), com uma grande variedade de tarefas, tais como: reconhecimento; segurança e

cobertura da força; vigilância; isolar objetivo; guiamento da força; eliminação de alvos selecionados ou de oportunidade; apoio em rotura de combate; supressão; entre outras.

Em apoio a uma FConv, poderão ser empregues nas mesmas tarefas que as referidas anteriormente. E ainda de acordo com os QO das unidades de escalão batalhão de infantaria, os SOEsp, ficam aptos a desenvolver as seguintes missões de SConv: patrulhas de combate; emboscadas; contra-sniper; observação avançada; operações militares em áreas urbanizadas; e integrar forças em contrato ou em reserva nas operações retrógradadas.

Contudo, é de salientar, que após a aprovação no curso, o militar não fica apto a desenvolver este tipo de missões, sendo necessário o treino operacional para desenvolver as competências adquiridas no curso e desta forma ganhar experiência. O curso apenas desenvolve as competências base.

Relativamente às missões identificadas pelos entrevistados, as únicas que obtiveram uma frequência nula, foram as que estão definidas nos QO das unidades de infantaria como missões de SConv.

Considera-se cumprido o OE n.º 2 - identificar as missões a que ficam aptos a desenvolver após a sua formação.

QD n.º 3: Quais as missões desempenhadas por um Sniper das Operações Especiais na componente operacional?

A identificação das missões desempenhadas pelos snipers, é baseada nas respostas às entrevistas.

As missões referenciadas pelos militares que participaram em FND, foram as seguintes: reconhecimento; segurança e cobertura; vigilância e guiamento da força. As restantes missões realizadas em FND, na amostra entrevistada, foram no âmbito da assistência militar, mais propriamente na formação de forças amigas.

As missões referenciadas por militares com experiência em exercícios internacionais, referem que estes exercícios incidem sobretudo na técnica de tiro. As missões que lhes são designadas nestes exercícios são os seguintes: missões enquanto sniper de apoio; *stalking*; roturas de contacto e o combate em áreas urbanas.

Os militares com experiência em exercícios nacionais, referem que as missões que já realizaram no decorrer destes exercícios foram as seguintes: missões em apoio a FOEsp; reconhecimento; guiamento da força; eliminação de alvos selecionados; *stalking*; top cover

(cobertura de uma força feita de helicóptero); destruição de material; isolar objetivos; *vehicle interdiction*.

No que diz respeito à relação entre as missões que podem ser desempenhadas por SOEsp identificadas e as referenciadas pelos entrevistados, verifica-se que muitas das que foram identificadas não são referidas por nenhum dos entrevistados, ou seja, há missões que não são postas em prática, nem em treinos, nem em TO. Das missões não referenciadas, são de destacar as missões enquanto elemento isolado e mais uma vez as missões de SConv, definidas nos QO das unidades de infantaria.

Considera-se cumprido o OE n.º 3: identificar as missões que desenvolvem na componente operacional.

QD n.º 4: Quais as competências necessárias para o desempenho das missão de um Sniper das Operações Especiais na componente operacional?

À semelhança da questão anterior, dependendo dos entrevistados, as competências são distintas, de acordo com a experiência que relatam.

Assim sendo, os militares com experiência em FND referem que as competências mais solicitadas foram a técnica de tiro (só em treino, para manter as competências) e a técnica individual de combate, dentro desta última, a observação, a camuflagem.

Relativamente aos militares que realizaram exercícios internacionais, as competências foram: o tiro em áreas urbanas; utilizar as três armas orgânicas da equipa sniper (sniper, espingarda automática e pistola); transição de alvos (tiro para diferentes alvos com distâncias variadas); tiro com desgaste físico e stress; tiro com armas semiautomáticas; *stalking* (aproximação do objetivo, ocupação da posição, executar os disparos e retirar sem ser detetado).

Para os militares com experiência em exercícios nacionais as competências que mais lhes foram solicitadas foram: técnica de tiro (medições, cálculos para correções no aparelho de pontaria, fundamentos do tiro) e técnica individual de combate (observação, camuflagem e *stalking*).

Considera-se cumprido o OE n.º 4: identificar as competências necessárias ao desempenho das funções na componente operacional.

QD n.º 5: Que alterações serão necessárias fazer para adequar a formação dos Snipers das Operações Especiais às missões desempenhadas na componente operacional?

As alterações sugeridas mais vezes pelos entrevistados foram: uma abordagem mais profunda na vertente do combate em áreas urbanas; e o tiro angular. O combate em áreas urbanas deve incidir sobre os modos de deslocamento, a ocupação de uma posição, a camuflagem, o tiro em áreas urbanas, onde os efeitos do vento fazem-se sentir de formas diferentes, bem como a trajetória do projétil ao atravessar um vidro. Por sua vez, relativamente ao tiro angular, este por ser uma técnica de tiro específica, necessita de uma maior atenção. Estas duas competências para terem um adequado treino e desenvolvimento, necessitam de infraestruturas adequadas. No que respeita à primeira competência, são necessárias infraestruturas com distância suficiente para simular uma área urbana. Relativamente à segunda, é necessária uma carreira com desnível para que se possam praticar os ajustes em relação a esse mesmo desnível.

Outas sugestões foram feitas pelos entrevistados, como por exemplo a abordagem a novos equipamentos, armamento semiautomático e com diferentes calibres.

Na entrevista a um dos responsáveis pela formação dos SOEsp, foi referido que o curso tem vindo a ser alterado, para estar equiparado aos demais cursos da mesma especialidade na Europa. Algumas destas alterações já vão de encontro algumas das necessidades, como por exemplo, os próximos cursos terão contacto com armas semiautomáticas e com outros calibre, bem como terão um módulo de recarregamento para melhor entenderem a balística interna e os requisitos das munições utilizadas por estes sistemas de armas, e ainda um módulo de *mental training*, que visa preparar o sniper para o que vai observar pela sua mira telescópica.

CONCLUSÕES

O presente trabalho foi orientado de forma a criar as condições necessárias para que, neste capítulo, a QC pudesse ser respondida: “será a formação dada aos Snipers de Operações Especiais a mais adequada para o desempenho das suas funções quando integrados na componente operacional?”.

Com base na sustentação teórica e nos resultados das entrevistas, conclui-se que o curso de SOEsp está bem estruturado, na medida em que desenvolve as competências necessárias para o respetivo emprego operacional.

Contudo, é importante salientar que os militares não ficam aptos a desenvolver missões de SOEsp após o curso, sendo que é necessário um rigoroso treino para desenvolver as competências adquiridas no curso de modo a tornarem-se eficientes nas suas tarefas.

Com base no resultado das entrevistas realizadas, foram sugeridas melhorias ao curso de SOEsp, nomeadamente, incidir o foque da formação no combate em áreas urbanas, e dar maior incidência no tiro angular.

Os atuais TO em que Portugal e as restantes forças aliadas estão a operar, são TO com características urbanas. Desta forma, é necessário que a formação e o treino das Forças Armadas sejam vocacionados para esta tipologia de TO. Assim sendo, o combate em áreas urbanas deve ser abordado de uma forma mais profunda, incluindo aspetos como os deslocamentos em áreas urbanas, a tomada de posição, a camuflagem, o disparo, e pontos de exfiltração.

O tiro angular é uma especificidade do tiro de precisão que tem de ser desenvolvido para poder ser utilizado com maior eficiência. Este tipo de tiro foi referido nas entrevistas, tanto na questão que visava perceber o que era realizado em exercícios internacionais, bem como nas alterações que, com base na sua experiência, deveriam ser feitas.

As oportunidades de melhoria referidas anteriormente, têm como origem, a inexistência de umas infraestruturas adequadas ao treino e desenvolvimento destas.

As missões atribuídas aos SOEsp enquanto elemento de apoio das FConv de escalão batalhão, consideradas missões de SConv (patrulhas de combate, emboscadas, contra-sniper, observação avançada, operações militares em áreas urbanizadas e integrar forças em contracto ou em reserva nas operações retrógradas), referidas nos QO destas unidades, não

foram referenciadas como treinadas em exercícios pelos entrevistados. Assim sendo, considera-se que existe um desajuste entre as tarefas que são treinadas e as que estão definidas na doutrina portuguesa.

Reflexões finais

As competências desenvolvidas durante a formação de um SOEsp, podem ser divididas em dois grupos. O primeiro grupo diz respeito à técnica de tiro, onde são desenvolvidas as competências necessárias para fazer um disparo preciso até aos 900 metros, sob quaisquer condições. Os temas abordados neste primeiro grupo de competências são: os fundamentos de tiro; o tiro a diferentes distâncias para diferentes alvos; e os efeitos da natureza no voo do projétil. O desenvolvimento destas competências minimiza o erro humano no disparo. O segundo grupo diz respeito à técnica individual de combate, onde se encontram competências como: a camuflagem; a orientação; avaliação de distâncias; a observação; e a perseguição.

Já as competências necessárias para o bom desempenho das suas funções, de acordo com as experiências relatadas, são: para os militares com experiência em FND, a técnica de tiro e a técnica individual de combate, em relação a esta última, a observação, e a camuflagem; os militares com experiência em exercícios internacionais, referem que são, a técnica de tiro, mais propriamente o tiro com desgaste físico e stress, o tiro com armas semiautomáticas, e o tiro em áreas urbanas, em relação às competência do grupo da técnica individual de combate apenas referem a perseguição; para os militares com experiência em exercícios nacionais, a técnica de tiro e referente à técnica individual de combate, a observação, a camuflagem e a perseguição.

Em suma, as competências abordadas na formação do SOEsp são similares às dos congéneres aliados, considerando-se as adequadas para o desempenho das suas funções. Contudo, com base nos resultados das entrevistas, foram referenciados, como pontos de melhoria, um maior ênfase na formação do combate em áreas urbanas, e o tiro angular. Estas duas melhorias são referidas como tendo a origem na falta de infraestruturas adequadas para o desenvolvimento destas competências.

Limitações do trabalho

Em relação às limitações para a realização deste trabalho, estas prendem-se sobretudo com a reduzida amostra para cada uma das experiências relatadas, bem como a existência de pouca doutrina portuguesa em relação ao tema.

Recomendações

Para futuras investigações, sugere-se fazer uma análise das competências desenvolvidas no curso de OEsp para que, desta forma, se consiga fazer uma categorização de todas as competências de um SOEsp, uma vez que muitas delas são desenvolvidas durante o curso de OEsp e não de SOEsp, como por exemplo, competências de pistagem e contra-pistagem, de comunicações, entre outras. Para além da identificação de competências desenvolvidas, deve-se fazer uma comparação entre a estrutura do curso de OEsp português e a de outros países. Outra possível investigação, é relacionar os SOEsp com os snipers policiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, C. M., & Azevedo, A. G. (2008). *Metodologia Científica* (9ª edição). Lisboa: Universidade Católica.
- Baptista, J. F. (2012). *Os Snipers no Apoio às Forças Convencionais*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares na especialidades de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas* (3ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, J. (2009). *O sniper nas Operações de Reconhecimento*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria, Academia Militar, Lamego.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências do Conhecimento e do Talento* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e o Desenvolvimento de Competências* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Centro de Instrução de Operações Especiais [CIOE]. (2004). *Manual Sniper*. Lamego: CIOE.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Centro de Tropas de Operações Especiais [CTOE]. (2016). *Referencial de Curso Sniper de Operações Especiais*. Lamego: CTOE.
- Dias, A. C. (2015). *Diagnóstico de Necessidades de Formação em contexto orgnizacional*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade de Évora, Évora.
- Dougherty, M. J. (2012). *SAS and Elite Forces guide Sniper*. Guilford: Lyons Press.

- Estado Maior do Exército [EME]. (2010). *PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais*. Lisboa: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2014). *PDE 3-67-00 Operações Especiais*. Lisboa: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2015). *Quadro Orgânico (09.02.01) Comando da Brigada de Reação Rápida*. Tancos: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2016a). *Quadro Orgânico (09.02.04) 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista*. São Jacinto: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2016b). *Quadro Orgânico (09.02.14) Força de Operações Especiais*. Lamego: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2017a). *Quadro Orgânico (09.02.05) Batalhão de Comandos*. Carregueira: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2017b). *Quadro Orgânico (09.03.03) 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado de Rodas*. Vila Real: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2017c). *Quadro Orgânico (09.03.04) 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado de Rodas*. Viseu: EME.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2017d). *Quadro Orgânico (09.04.03) Batalhão de Infantaria Mecanizado de Lagartas*. Santa Margarida: EME.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para gestores* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Freixo, M. V. (2012). *Metodologia Científica fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghorpade, J. (1987). *Job Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gilbert, A. (1994). *Sniper the skills, the weapons and the experiences*. Great Britain: St. Martin's Paperbacks.
- International Special Training Centre [ISTC]. (2004). *ISTC Sniper Course*. Hampshire: ISTC.

- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Mc Graw Hill.
- Jardillier, P. (1986). *O fator humano na empresa*. Porto: Rés Editora.
- Joint Chiefs of Staff [JCS]. (2003). *JP 3-05.2 Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Special Operational Targeting and Mission Planning*. JCF.
- Lopes, A. (2012). O Sniper. *Ponto de Reunião*, p. 32-37. Obtido em 1 de Abril de 2017, de https://issuu.com/forcasdeoperacoesespeciais/docs/ponto_de_reuniao?viewMode=doublePage
- Academia Militar [AM] (2016). *Norma de Execução Permanente - 522/1.ª*. Lisboa: AM.
- Miranda, P. C. (2009). *A importância do Sniper no novo campo de batalha*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Moniz, B. B. (2010). *Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação - O Contributo da Análise de Funções*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Remenyi, D. (2012). *Case Study Research*. United Kingdom: api - academic publishing international.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Santos, L. A., Monteiro, F. T., Vale Lima, M. M., Silva, N. M., Silva, J. C., & Afonso, C. F. (2014). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM].
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sekiou, B. F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2016). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR.

- Stirling, R. (2012). *Special Forces Sniper Skills*. Bungay, UK: Osprey Publishing.
- Headquarters Department of the United States Army [USArmy, H. D]. (1994). *FM 23-10 Sniper Training*. Washington: Headquarters Department of the USArmy.
- Headquarters Department of the United States Army [USArmy, H. D]. (2003). *FM 3-05.222 Special Forces Sniper Training and Employment*. Washington: Headquarters Department of the USArmy
- Headquarters Department of the United States Army [USArmy, H. D]. (2006). *FM 3-05 Army Special Operations Forces*. Washington: Headquarters Department of the USArmy .
- Headquarters Department of the United States Navy [USNavy, H. D]. (1981). *FMFM 1-3B, Sniping, sets forth the techniques and procedures for selecting, training and employing scout snipers within the Fleet Marine Forces*. Washington D.C.: Headquarters United States Marine Corps.

Apêndice A – Guião das Entrevistas

ACADEMIA MILITAR



Guião de Entrevista

“Necessidades de Formação dos Snipers de Operações Especiais”

No âmbito do Mestrado em Ciência Militares, na especialidade de Infantaria, estamos a realizar um Trabalho de Investigação sobre o tema “Necessidades de formação dos Snipers das Operações Especiais”. Este trabalho, tem como objetivo geral identificar se existe disparidade entre as competências que são desenvolvidas na formação de sniper e as que são necessárias para o desempenho das suas funções nas Forças Nacionais Destacadas.

Nesta fase do trabalho, encontramos-nos no trabalho de campo, que consiste na realização de entrevistas dirigidas a militares que tenham neste momento ou tenham tido funções com contacto com Snipers de Operações Especiais.

Pretendemos recolher informações sobre as competências desenvolvidas durante a fase de formação, bem como as competências que são necessárias para o desempenho das funções que lhes são solicitadas.

A sua participação nesta entrevista é uma ajuda fundamental e uma mais-valia para este trabalho, dada a sua experiência nesta temática.

Antes de iniciarmos a entrevista gostaria de saber se tem alguma duvida a cerca do tema ou da entrevista.

Para efeitos de realização de trabalho e para facilitar a transcrição desta entrevista, gostaria de gravar a mesma. Questiono se tem alguma objeção em relação à gravação da mesma?

Identificação do entrevistado

Número da Entrevista:

Nome:

Cargo/Posto:

Função:

Unidade/Local:

Data:

Hora:

Guião da entrevista:

Questão 1 - Quais as competências trabalhadas no curso de Sniper de Operações Especiais?

Questão 2 - No final do Curso Sniper de Operações Especiais quais as missões que estão aptos a desempenhar?

Questão 3 - Foi integrado numa equipa Sniper de Operações Especiais numa FND? Se sim qual?

Questão 4 - Quais foram as missões que a equipa Sniper desempenhou?

Questão 5 - Para o desempenho dessas missões quais foram as competências que mais lhe foram solicitadas?

Questão 6 - Em sua opinião, são necessárias fazer alterações no curso de Sniper de Operações Especiais para adaptar as competências desenvolvidas neste às necessárias para o desempenho de missões?

Obrigado pela colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Tiago Miguel Esteves Freitas

Aspirante de Infantaria

Apêndice B – Apresentação dos Resultados

Neste apêndice, encontram-se as tabelas de apresentação dos resultados das entrevistas, são apresentadas por questões.

Tabela n.º 14 - Apresentação de Resultados Questão n.º 1.

Questão 1 - Quais as Competências trabalhadas no curso de Sniper de Operações Especiais?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Sniper 1	"(...) tem por base duas competências distintas, a tática e o tiro."	1.1.; 1.2
	"(...), camuflagem, avaliação de distâncias, determinação de posições desconhecidas e navegação terrestre."	1.2.1; 1.2.3; 1.2.2;
	"(...), tiro de precisão a curtas (400 a 500 metros), médias (600 a 700 metros) e a longas distâncias (800 a 900 metros), bem como para alvos que se movimentem e/ ou cuja exposição seja temporal."	1.1.3.1; 1.1.3.3; 1.1.3.4
Sniper 2	"O curso está dividido em duas grandes áreas, o tiro sniper e as técnicas individuais de combate Sniper."	1.1; 1.2
	"(...) todas as vertentes associadas a este (<i>marksmanship trainig</i>), desde diferentes posições de tiro, estudo da balística à prática de tiro sniper a longa distância."	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3.1
	"(...), avaliação de distâncias, a observação, a camuflagem e a perseguição (<i>stalking</i>)."	1.2.3; 1.2.5; 1.2.1; 1.2.4
Sniper 3	"O curso está dividido em duas partes(...), a primeira parte de sniper elementar(...) tiro entre os 400 e os 900 metros (...), avaliação de distâncias, perseguição (<i>stalking</i>), topografia, camuflagem e observação."	1.1.3.1; 1.2.3; 1.2.4; 1.2.2; 1.2.1; 1.2.5
	"Na segunda parte, o curso aborda competências mais avançadas, (...), tiro noturno, tiro contra diferentes tipos de alvo, tais como alvos em movimento e <i>fleeting targets</i> , contra-sniper, tiro angular, áreas edificadas, sniper pesado. "	1.1.3.6; 1.1.3.3; 1.1.3.4; 1.3; 1.1.3.9; 1.1.3.10; 1.1.3.8
Sniper 4	"(...)camuflagem, <i>stalking</i> , observação, avaliação de distâncias, triangulação e o tiro."	1.2.1; 1.2.4; 1.2.5; 1.2.3; 1.2.2; 1.1
	"(...), tiro estático às mais diversas distâncias (dos 100 aos 900metros), a longas distâncias com a arma pesada (...), bem como tiro em movimento (com diferentes velocidades) e o tiro de oportunidade (...), bem como todos os cálculos para efetuar o tiro."	1.1.3.1; 1.1.3.8; 1.1.3.3; 1.1.3.4; 1.1.2
	"A camuflagem é feita a nível individual, da posição e do equipamento, o disparo também é camuflado."	1.2.1;
Sniper 5	"(...)camuflagem (pessoal e de equipamento), Ocupação de uma posição sem ser detetado."	1.2.1; 1.2.4
	"(...)perseguições, somos colocados num ponto desconhecido, e é nos dado um objetivo, temos de fazer a aproximação sem sermos detetados, ocupar uma boa posição."	1.2.4;

	"(...)observação (...) identificar e especificar num esboço o local exato."	1.2.5
	"A avaliação de distâncias, (...) temos de dizer a distância a que nos encontramos, (...) utilizamos os aparelhos de pontaria e os binóculos."	1.2.3
	"(...)o tiro, abordamos controlo da respiração, o controlo do gatilho."	1.1.1
Sniper 6	"O curso de sniper está dividido em 2 partes, a parte tática e a parte do tiro."	1.1; 1.2
	"(...) tiro de precisão a diferentes distâncias, (...) distâncias indeterminadas (temos nós de calcular), disparos para alvos em movimento, <i>snapshots</i> (disparos de oportunidade), disparos coma Sniper presada (.50)."	1.1.3.1; 1.1.3.2; 1.1.3.3; 1.1.3.4; 1.1.3.8
	"(...)competências ao nível da topografia, camuflagem, <i>stalking</i> , observação de material e determinação de distâncias"	1.2.2; 1.2.1; 1.2.4; 1.2.5; 1.2.3
	" <i>stalking</i> (...) fazer a infiltração, a aproximação à posição, ocupação da posição e efetuar o disparo e fazer a exfiltração, isto sem ser detetado."	1.2.4
	"A determinação de distâncias (...) existem aparelhos eletrónicos que auxiliam as contas e as medições dos efeitos meteorológicos (...), podem falhar por inúmeras razões, ao que é importante o sniper ter outras ferramentas."	1.2.3
Sniper 7	"Tiro e Técnica de Combate."	1.1 e 1.2
	"Tiro (...) A várias distâncias, alvos em movimento, <i>snapshot</i> , tiro angular."	1.1.3.1; 1.1.3.3; 1.1.3.4; 1.1.3.9
	"(...)Stalking, progressões, camuflagem, avaliação de distâncias."	1.2.4; 1.2.1; 1.2.3;
Sniper 8	"O curso foca-se em duas partes, a parte do tiro e a parte tática de procedimentos (...) missão sniper."	1.1; 1.2; 1.3
	"(...) observação, perseguição, camuflagem, triangulação."	1.2.5; 1.2.4; 1.2.1; 1.2.2
	"(..)adaptação á arma, (...)zerar a arma, avaliação a curtas distâncias (...), médias distâncias (...), longas distâncias."	1.1.3.1
	"(...) determinação de posição ou triangulação, as camuflagens (não só do militar e do equipamento, mas também da posição), o <i>stalking</i> (...), as observações (identificar objetos num setor), avaliar distâncias (com e sem auxilio de aparelhos, binóculos, lunetas)."	1.2.2; 1.2.1; 1.2.5; 1.2.3
Sniper 9	"(...) competências na área da tática e as competências na área do tiro."	1.1; 1.2
	"(...)tiro são executados até aos 900 metros."	1.1.3.1
	"(...)perseguição, camuflagem, avaliação de distância, determinação da posição (triangulação) e observação."	1.2.4; 1.2.1; 1.2.3; 1.2.2; 1.2.5

	"Houve alterações nestes últimos anos, sobretudo a partir de 2012 (...), tiro angular, o recarregamento e a balística, alvos em movimento, efeito das condições meteorológicas no voo do projétil."	1.1.3.9; 1.1.3.3; 1.1.3.11; 1.1.2;
Sniper 10	"Melhorar as competências (...) tiro e na técnica individual de combate."	1.1; 1.2
	"(...) perseguição, aproximação ao objetivo, ocupação da posição o disparo e a retirada."	1.2.4;
	"A componente da orientação também é trabalhada assim como a camuflagem."	1.2.2; 1.2.1
	"(...)avaliação de distâncias (...), inserir valores na luneta, tiro entre os 400 e os 900 metros."	1.2.3; 1.1.3.1
Sniper 11	"(...)abordadas duas áreas, a primeira área é da componente tática e a segunda área é da componente técnica de tiro."	1.2; 1.1
	"(...), camuflagem, orientação e triangulação, <i>stalking</i> /perseguição, observação (são colocados vários objetos num setor e o formando tem de identificar em determinado tempo) e avaliação de distâncias (sem recurso a equipamentos)."	1.2.1; 1.2.2; 1.2.4; 1.2.5; 1.2.3
	"(...), tiro de precisão até aos 900 metros (...), para maiores distâncias até aos 2000metros, através do sistema de armas sniper <i>barrett</i> (12.7mm)."	1.1.3.1; 1.1.3.8
	"Treinamos o sniper de Operações Especiais para estar apto a cumprir missões isolado, em apoio a unidades de combate de tipologia não convencional ou mesmo convencional."	1.3.2.1; 1.3.2.2; 1.3.2.3
Sniper 12	"(...), camuflagem, <i>stalking</i> , observação/reconhecimento; orientação e no tiro."	1.2.1; 1.2.4; 1.2.3; 1.2.2; 1.2.5; 1.1
	"(...), fundamentos do tiro, tais como, controlo da respiração, controlo do gatilho, postura."	1.1.1
Sniper 13	"(...), tiro de precisão, a camuflagem, o <i>stalking</i> , avaliação de distâncias, observação."	1.1.3.1; 1.2.1; 1.2.4; 1.2.3; 1.2.5
	"(...) diferentes tarefas executadas pelo <i>spotter</i> e pelo atirador sniper."	1.3
Sniper 14	"O curso está dividido em duas partes, (...)tiro de precisão, (...) tática."	1.1; 1.2
	"(...), camuflagem, <i>stalking</i> , observação, avaliação de distâncias."	1.2.1; 1.2.4; 1.2.2; 1.2.3
Sniper 15	"(...) <i>stalking</i> , (...), temos de descobrir a nossa localização, (...), fazer uma aproximação, ocupar posição, executar o disparo e retirar sem ser detetado. O mais difícil de camuflar é o disparo."	1.2.4
	"(...)camuflagem, (...)integrar com o terreno sem sermos detetados(...), o instrutor procura pela nossa presença."	1.2.1

"(...) observação, temos de detetar um número de objetos militares (...). Identificar e localizar os objetos, (...)através de um esboço."	1.2.5
"(...) tiro, (...) diferentes distâncias, dão-nos a velocidade do vento (...) fazer as outras avaliações e fazer as contas. "	1.1.3.1; 1.1.2

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 15 - Apresentação de Resultados Questão n.º 2.

Questão 2 - No final do Curso Sniper de Operações Especiais quais as missões que estão aptos a desempenhar?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Sniper 1	"(...) ficam aptos a desempenhar qualquer tipo de missão sniper, isoladamente, ou integrados no seio das unidades tarefa (<i>task units</i>)."	2.1; 2.2
	"(...) eliminação de alvos deliberados, guiamento de uma força (...), monotorização de uma área ou objetivo, entre muitas outras."	2.2.6; 2.2.5; 2.2.3; 2.2.10
	"(...)podem ainda, quando integrados numa força convencional(...), apoiar a sua manobra através das capacidades que dispõem."	2.3
Sniper 2	"(...), conhecimentos e competências necessárias no cumprimento de toda a tipologia de operações das Forças de Operações Especiais."	2.1; 2.2.
Sniper 3	"Todas as missões da componente de Operações Especiais."	2.1; 2.2
Sniper 4	"Todas as missões de Operações Especiais."	2.1; 2.2
	"(...) guiamento(...) estar à espera de um individuo e fazer o disparo para o eliminar."	2.2.5; 2.2.6
Sniper 5	"(...) proteção da força (...), cobertura de área, melhor observação, eliminação de sentinelas, reconhecimento especial."	2.2.2; 2.2.3; 2.2.6; 2.2.7; 2.1.1
	"(...)seguimento da força, eliminar de sentinelas, eliminar HVT's, reconhecimentos."	2.2.5; 2.2.6; 2.2.7; 2.2.1
Sniper 6	"(...)missões de apoio a forças de Operações Especiais, como cobrimento, guiamento da força, eliminação de HVT's, Destruição de material (com .50), ou então em apoio a forças convencionais."	2.2; 2.2.2; 2.2.5; 2.2.6; 2.2.10; 2.3
	"Reconhecimentos especiais."	2.1.1
	"(...) a missão principal de um sniper é de eliminar alvos."	2.1.2
Sniper 7	"Apoiar forças convencionais e forças de Operações Especiais."	2.2; 2.3
	"Reconhecimentos(...), guiamento(...), cobrir uma aproximação."	2.2.1; 2.3.1; 2.2.5; 2.3.5; 2.2.2; 2.3.2
Sniper 8	"(...), atuar isolado (sniper de Operações Especiais), ou como sniper em apoio a uma força, seja ela convencional ou de Operações Especiais."	2.1; 2.2; 2.3
	"Missões de sniper de apoio e missões de Sniper de Operações Especiais podem ser atribuídas missões tais como, reconhecimentos, eliminação de sentinelas, guiamento de força, eliminação de HVT's."	2.2.1; 2.2.6; 2.2.7; 2.2.5

	"Enquanto sniper de Operações Especiais (trabalhar isolados no terreno, tanto na vertente de atirador como de observador), reconhecimento especial e eliminação de HVT's."	2.1.1; 2.1.2
Sniper 9	"Todas as missões de sniper de Operações Especiais." "(...) missões tanto isolados, como em apoio (a forças de Operações Especiais ou convencionais em CRC)." "80% a 90% das missões são de apoio a outra força." "(...) guiamento de força, top covers (tiro de helicóptero), reconhecimentos especiais."	2.1; 2.2 2.1; 2.2; 2.3 2.2; 2.3 2.2.5; 2.3.5; 2.2.2; 2.3.2; 2.1.1
Sniper 10	"Ser empregues de forma isolada (...), realização de reconhecimentos." "Podem desenvolver missões de apoio a outra forças, sejam elas convencionais ou de Operações Especiais." "(...)reconhecimentos, guiamento da força, eliminação de sentinelas, fogo de supressão, auxiliar numa retirada." "(...)assistência militar, na parte da formação."	2.1; 2.1.1 2.2; 2.3 2.2.1; 2.3.1; 2.2.5; 2.3.5; 2.2.6; 2.2.7; 2.3.6; 2.3.7; 2.2.9; 2.3.9; 2.2.8; 2.3.8 2.4
Sniper 11	"A principal missão de um sniper é eliminação de alvos selecionados ou de oportunidade (...), também podem ser utilizados para fazer reconhecimento, recolhendo informação e transmitindo(...). Isto atuando isolado no terreno." "Enquanto elemento de apoio de uma força, faz reconhecimento, vigilância, isola o objetivo (barrar eixos de aproximação), eliminação de sentinelas, guiamento da força, apoiar a força numa rotura de contacto (com ou sem pressão)." "Em apoio a forças convencionais, quem apoio estas forças são os snipers convencionais ou de apoio (...) em Portugal não existem este tipo de snipers. Esta função está a ser assegurada pelos snipers de Operações Especiais." "As missões em apoio a outras forças, sejam elas de Operações Especiais ou convencionas, são idênticas."	2.1.2; 2.1.1 2.2.1; 2.3.1; 2.2.3; 2.3.3; 2.2.4; 2.3.4; 2.2.6; 2.2.7; 2.3.6; 2.3.7; 2.2.5; 2.3.5; 2.2.8; 2.3.8 2.3 2.2; 2.3
Sniper 12	"Eliminação de alvos selecionados, sabotagem, reconhecimento." "O sniper de Operações Especiais também está apto a desempenhar as funções de um atirador especial, integrado numa força convencional."	2.1.2; 2.1.3; 2.1.1 2.3
Sniper 13	"Reconhecimento, eliminação de alvos, eliminação de sentinelas, avaliação de distâncias, guiamento de força."	2.2.1; 2.3.1; 2.2.6; 2.2.7; 2.3.6; 2.3.7; 2.2.10; 2.3.16; 2.2.5; 2.3.5
Sniper 14	"(...) integrados numa força convencional, numa força de Operações Especiais ou ainda isolados." "Quando atuam em apoio a forças de Operações Especiais, podem executar reconhecimentos, dar apoio a uma ação direta, fazer um <i>stalking</i> , eliminar sentinelas, guiamento da força." "Isolados, podem fazer reconhecimentos especiais."	2.3; 2.2; 2.1 2.2.1; 2.2.10; 2.2.6; 2.2.7; 2.2.5 2.1.1

Sniper 15	"Apoiar unidades convencionais, como elemento flexa, são empregues também como elemento dissuasor do inimigo (...) criar medo no inimigo."	2.3; 2.3.16;
	"Apoiar uma força de Operações Especiais(...), observar o objetivo e a relatar o que acontece neste."	2.2; 2.2.1;
	"Executa guiamento de força."	2.2.5

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 16 - Apresentação de Resultados Questão n.º 3 (Inicial).

Questão 3 (Inicial) - Foi integrado numa equipa sniper de Operações Especiais numa FND? Se sim qual?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Sniper 1	"Sim, como elemento integrante do Módulo de Apoio de Operações Especiais do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista (2BIPara), que participou em 2016 na missão do Kosovo. "	3.1
Sniper 2	"Sim. Sniper Training Team (STT) da European Union Training Mission – Mali (EUTM – Mali)"	3.2
Sniper 3	Sim. No Mali, em assistência militar, mais propriamente a dar formação sniper.	3.2
Sniper 4	Não participou	3.3
Sniper 5	Não participou	3.3
Sniper 6	Não participou	3.3
Sniper 7	Não participou	3.3
Sniper 8	Sim. No Mali, em assistência militar, mais propriamente a dar formação sniper.	3.2
Sniper 9	Sim. No Mali, em assistência militar, mais propriamente a dar formação sniper.	3.2
Sniper 10	Não participou	3.3
Sniper 11	"Sim, no Kosovo, fui comandante do Modulo de Apoio de Operações Especiais"	3.1
Sniper 12	Não participou	3.3
Sniper 13	Não participou	3.3
Sniper 14	Não participou	3.3
Sniper 15	Não participou	3.3

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 17 - Apresentação de Resultados Questão n.º 3 (Alterada).

Questão 3 (Alterada) - Foi integrado numa equipa Sniper de Operações Especiais em exercícios internacionais? Se sim qual? Se não, já participou em algum exercício enquanto Sniper?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Sniper 4	"Sim, no <i>Long Precision</i> em Espanha."	3.4
Sniper 5	Nunca participou em exercícios enquanto sniper	3.5
Sniper 6	"Nunca participei em exercícios internacionais enquanto elemento sniper, apenas em exercícios nacionais."	3.6
Sniper 7	Nunca participou em exercícios enquanto sniper	3.5
Sniper 8	"Sim no <i>Long Precision</i> 2016."	3.4
Sniper 9	"Não. Só em exercícios nacionais"	3.6
Sniper 10	"Não, apenas nacionais"	3.6
Sniper 12	Nunca participou em exercícios enquanto sniper	3.5
Sniper 13	"Sim, no <i>Long Precision</i> em Espanha."	3.4
Sniper 14	"Não, só em exercícios nacionais"	3.6
Sniper 15	"Não, apenas em exercícios nacionais"	3.6

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 18 - Apresentação de Resultados Questão n.º 4.

Questão 4 - Quais as missões que a equipa sniper desempenhou?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Sniper 1	"(...), o recurso à capacidade sniper estava na maior parte das situações associado à recolha de informação e atualização da mesma."	2.2.1
	"(...), monitorizar determinadas áreas e alvos, e estar preparado para eliminar ameaças que eventualmente pudessem surgir."	2.3.3; 2.3.6; 2.3.7
Sniper 2	"(...)é a formação, (...)fornecer treino na vertente sniper, com elevados níveis de desempenho."	2.4
	"Temos outras missões atribuídas (...), defesa do perímetro do campo de treino (...), reconhecer locais para observar e fazer tiro, havendo situações em que foi necessário ocupar essas posições."	2.2.2; 2.2.1
Sniper 4	"Foi uma panóplia de tarefas, em que muitas destas tarefas não foram batidas na formação, como por exemplo o tiro em ambiente urbano, fazer uso das três armas que a equipa sniper possui (sniper, arma de assalto e arma de recurso), roturas de contacto (caso sejam detetados), transição de alvos (tiro para diferentes alvos com distâncias diferentes, com tempo), fazer tiro com cansaço físico."	2.1.3;
Sniper 6	"(...) seguimento da força(...), reconhecimento."	2.2.5; 2.2.1

	"Numa fase mais avançada, são colocados alvos no terreno, e a equipa sniper tem de fazer a aproximação(...), ocupar posição, e efetuar a eliminação dos alvos."	2.2.6; 2.2.7
Sniper 8	"Muitas das missões são de sniper de apoio, como garantir uma observação correta, fazer uma carta de tiro precisa."	2.2.3; 2.3.3
	"Fizemos um <i>stalking</i> que foi o que mais se aproximou de uma missão de sniper de Operações Especiais."	2.2.6; 2.3.6
	"Praticamos o tiro com pressão (física e psicológica)."	2.2.10; 2.3.16
Sniper 9	"As missões são geralmente integradas com as FOEsp, nos somos uma unidade de apoio de combate por isso é que estamos na CCA."	2.2
	"Podemos fazer um guiamento da força, reconhecimentos especiais, destruição de material (.50)."	2.2.5; 2.2.1; 2.2.10
Sniper 10	"(...) top cover (tiro de helicóptero, com aparelho ótico...), fomos para a Serra da Estrela testar os equipamentos em temperaturas negativas, avaliar a eficácia das camuflagens."	2.2.2
Sniper 11	"(...) ocupar posições e montar segurança, vigilância de itinerários, guiamento da força, reconhecimento, anti-sniper."	2.3.2; 2.3.3; 2.3.5; 2.3.1; 2.3.16
	"(...), foram todas em apoio a forças convencionais (nacionais e internacionais), ou aquando a presença de VIP na nossa área."	2.3; 2.3.16
Sniper 13	"Em grande parte, o exercício estava vocacionado para o tiro, onde foram explorados vários tipos de tiro, tais como tiro angular, noturno."	2.2.6; 2.2.7
	"A única missão sniper que foi atribuída, foi um <i>stalking</i> ."	2.2.6; 2.2.8
Sniper 14	"Reconhecimentos e guiamento da força."	2.2.1; 2.2.5
Sniper 15	"Reconhecimento (descrição do objeto, número de indivíduos, armamento, etc.), isolar o objetivo a quando em apoio a ações diretas, <i>vehicle interdiction</i> (de helicóptero, equipados com hk416 com <i>aim point</i>)."	2.2.1; 2.2.4; 2.2.2

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 19 - Apresentação de Resultados Questão n.º 5.

Questão 5 - Para o desempenho dessas missões quais foram as competências que mais lhe foram solicitadas?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo

Sniper 1	"Das competências que resultam do curso de sniper de Operações Especiais, bem como de toda a experiência proveniente do treino operacional na área." "as competências que mais foram colocadas em prática(...), foram as da componente tática." "(...), competências técnicas das matérias do sniper."	1.1; 1.2 1.2 1.1; 1.2
Sniper 4	"(...) trabalhou-se muito a área de combate em ambiente urbano, e infelizmente, nós trabalhamos essa parte de combate em ambiente urbano apenas no exercício"	1.1.3.10
Sniper 6	"As competências que foram desenvolvidas no curso de sniper de Operações Especiais."	1.1; 1.2
Sniper 8	"Durante o curso é só desenvolvido o básico, depois quem tem a oportunidade de continuar no pelotão sniper e de continuar o treino, consegue desenvolver e treinar ao máximo a parte que não é referenciado no curso, como por exemplo o tiro semiautomático, o tiro de combate de precisão."	1.1; 1.2
Sniper 9	"As competências desenvolvidas no curso foram necessárias e suficientes." "(...), medições e cálculos sem o recurso a aparelhos eletrónicos e na missão que fiz no Mali, essa capacidade foram requeridas."	1.1; 1.2 1.2.3
Sniper 10	"O curso dá a base para o militar conseguir trabalhar no pelotão sniper." "Depois de estar no pelotão o militar tem acesso a equipamento e armamento que não tem no curso. O militar tem de procurar manter-se atualizado nesta valência."	1.1; 1.2 1.1
Sniper 11	"As competências, mais utilizadas foram a observação, a camuflagem(...), as técnicas de deslocamento. Em suma, a parte tática foi a mais importante e mais empregue." "As competências que forma utilizadas, foram as desenvolvidas no curso." "Nunca descuramos a técnica de tiro, estão sempre a ser treinadas, para que não se perca essa competência."	1.2.4; 1.2.1; 1.2 1.1; 1.2 1.1
Sniper 13	"Aproximação ao objetivo, instalar numa posição, executar os disparos e retirar sem nunca sermos detetados."	1.2.4
Sniper 14	"As competências mais requeridas nestas missões, são as competências trabalhadas na parte tática."	1.2
Sniper 15	"Fundamentos de tiro (controlo da respiração e controlo de gatilho), observação, camuflagem e <i>stalking</i> ."	1.1.1; 1.2.5; 1.2.1; 1.2.4

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 20 - Apresentação de Resultados Questão n.º 6.

Questão 6 - Em sua opinião, são necessárias fazer alterações no curso de Sniper de Operações Especiais para adaptar as competências desenvolvidas neste às necessárias para o desempenho de missões?		
Entrevista	Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Sniper 1	"(...) não havendo, portanto, a necessidade de introduzir quaisquer alterações à estrutura daquilo que é ministrado no curso. "	6.1
Sniper 2	"Em suma, o curso esta bem construído, contudo é necessário um trabalho contínuo nesta área, para se conseguir evoluir e aumentar os níveis de proficiência."	6.2
Sniper 3	"O curso neste momento está padronizado segundo os padrões dos congéneres europeus, portanto não há necessidade de momento de efetuar qualquer atualização."	6.1
Sniper 4	"São necessárias fazer alterações, devido ao facto de o combate atual acontecer em ambiente urbano"	6.3
	"É de salientar que o curso de sniper funciona como formação base, depois existem as formações complementares, tais como o combate urbano, contra-sniper, ambiente de selva, ambiente ártico, ambiente de deserto, tiro angular"	6.2; 6.3; 6.4
	"O tiro angular(...), é uma área que devia ser mais trabalhada, mas de momento não temos meios nem locais para o fazer."	6.4
Sniper 5	"O curso está bem elaborado, contudo só após o termino do curso e já dentro da componente operacional, conseguimos trabalhar as competências. O curso dá as ferramentas básicas."	6.2
Sniper 6	"O curso deveria ser mais longo, sendo que no final deveria ser abordado o combate em ambiente urbano, contudo não existe ao nosso dispor os meios e as instalações apropriadas."	6.3
	"Falta introduzir outros calibres, tais como .338(...), para disparos a mais de 900 metros, até aos 1400 metros."	6.5
	"O tiro semiautomático, já temos essa capacidade, mas ainda não está no curso(...)."	6.6
	"O tiro angular, na carreira de tiro onde realizamos tiro existe pouca inclinação, não permitindo fazer esse tipo de correções(...)."	6.4
Sniper 7	"(...) existe algumas lacunas, na área do combate em áreas edificadas (por exemplo, o efeito dos vidros no voo do projétil)."	6.3
Sniper 8	"(...), antes do inicio do curso, os exames médicos têm de ser mais rigorosos."	6.7
	"As competências que não são desenvolvidas no curso são trabalhadas depois do curso na componente operacional."	6.2

	"O combate em áreas urbanas e o tiro angular, não é muito aprofundado, devido ao facto de não existirem as infraestruturas ideais para o desenvolvimento destas competências."	6.3; 6.4
Sniper 9	"Ao nível de conteúdo não, mas como temos recebido novo equipamento (armas semiautomáticas), os próximos cursos já vão pelo menos ter contacto com este equipamento." "O curso não é muito diferente dos restantes cursos da Europa. O que difere é o tempo de curso (...) e com mais verbas."	6.5 6.8; 6.9
Sniper 10	"(...) aquisição de novos equipamentos, bem como do tipo de teatro que mais vulgarmente se encontra (combate em ambiente urbano)." "O emprego em áreas edificadas é trabalhado durante o curso, mas só com o treino e com maior experiência é que se consegue tirar o melhor proveito das capacidades." "Para aprofundar estas áreas de especialização, o curso teria de ser maior." "Em suma, tudo o que o curso não desenvolve, é colmatado com a experiência na parte operacional."	6.5 6.3 6.9 6.2
Sniper 11	"Após o curso o militar não fica apto a desenvolver missões isolado, o curso serve para desenvolver as competências base, após estar na força operacional vai desenvolver essas competências (<i>on job training</i>)." "Uma área que poderia ser melhor trabalhada é a área do combate urbano, contudo o tempo de curso não é suficiente para desenvolver este tipo de combate, uma vez que combate em terreno rural não pode ser descurado. (...) desde a camuflagem(...), à execução de leads(...)."	6.2 6.3
Sniper 12	"O curso está bem estruturado, contudo existem algumas limitações financeiras, que de certa forma fazem com que o curso seja curto em termos de tempo." "Uma alteração seria focar mais para o combate em áreas urbanas. Contudo não existe infraestruturas para fazer este tipo de treino."	6.8; 6.9 6.3
Sniper 13	"Uma das coisas que poderia ser melhorado, seria as condições ao nível de infraestruturas para fazer os exercícios, por exemplo o facto da carreira de tiro ser muito descoberta, faz com que caso as condições atmosféricas sejam muito adversas não se consiga fazer tiro de precisão." "A área de combate em áreas urbanas, o tiro angular, embora sejam abordados durante o curso, faltam as infraestruturas para a realização de treinos."	6.10 6.3; 6.4
Sniper 14	"O curso está bem estruturado. A parte do tiro, já é muito difícil devido à carreira de tiro, (...) ser muito aberta e ter algum desnível."	6.10

	<p>"O combate em áreas urbanas, deveria ser mais incidido durante o curso, por exemplo, um disparo que tenha de atravessar u vidro é completamente diferente de um que não tenha." 6.3</p> <p>"A pratica de tiro angular, também não existem infraestruturas à semelhança do que acontece com o combate em áreas urbanizadas, com desnível suficiente para fazer as correções necessárias para se efetuar este tipo de tiro." 6.4; 6.3</p> <p>"O tiro contra alvos em movimento é outro aspeto que deveria ser mais praticado durante o curso." 6.11</p>
Sniper 15	<p>"Devíamos ter mais contacto com outras armas, apenas tivemos contacto com a <i>accuracy</i> e com a <i>barrett</i>." 6.5</p> <p>"(...)ter contacto com o tiro semiautomático e contra alvos em movimento. " 6.5; 6.11</p> <p>"Outras áreas que deveria ser mais aprofundado, o combate em áreas urbanas (que compensações dar quando se faz tiro contra um vidro, qual a trajetória que o projétil faz quando atravessa um vidro)." 6.3</p>

Fonte: Elaboração própria.