



ACADEMIA MILITAR

Sistema Integrado de Formação e Treino da Força de Operações Especiais: contributos e desafios

Francisco Pedro Machado Silva

Trabalho de Investigação Aplicada

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

Orientador: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

Coorientador: Major de Infantaria Rui Pedro Gomes de Aguiar Cardoso

Júri

Presidente: Professor Coordenador Pedro Nuno Mendonça dos Santos

Arguente: Major de Infantaria Carlos Eduardo Bernardo Oliveira

Orientadora: Professora Associada Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

Diretor de Curso: Tenente-Coronel de Infantaria Roberto Martins Mariano

junho de 2025



ACADEMIA MILITAR

Sistema Integrado de Formação e Treino da Força de Operações Especiais: contributos e desafios

Francisco Pedro Machado Silva

Trabalho de Investigação Aplicada

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

Orientador: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

Coorientador: Major de Infantaria Rui Pedro Gomes de Aguiar Cardoso

Júri

Presidente: Professor Coordenador Pedro Nuno Mendonça dos Santos

Arguente: Major de Infantaria Carlos Eduardo Bernardo Oliveira

Orientador: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

Diretor de Curso: Tenente-Coronel de Infantaria Roberto Martins Mariano

junho de 2025

EPÍGRAFE

"If you want to change the world, don't ever, ever ring the bell."

Almirante William H. McRaven

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
Por me fazerem ser o homem que sou hoje.
Esta conquista também é vossa.

AGRADECIMENTOS

Ao longo de um percurso desafiante, marcado pelo esforço e dedicação, este trabalho de investigação representa não apenas a conclusão de uma etapa, mas também o reflexo do crescimento pessoal e profissional adquirido ao longo destes cinco anos. No entanto, não era possível ter percorrido este caminho sozinho. O apoio, a orientação e a motivação de todos aqueles que estiveram ao meu lado foram fundamentais para a concretização deste objetivo. A esta rede de apoio que inclui família, amigos, docentes e camaradas, dirijo o meu mais sincero agradecimento, pois sem eles, este momento não seria possível nem teria o mesmo significado.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira, por todo o apoio, orientação, paciência e contributos para que este trabalho tivesse o melhor resultado possível.

Ao meu coorientador, Major de Infantaria Rui Pedro Gomes de Aguiar Cardoso, pelo valioso contributo, pelas sugestões pertinentes e pelo compromisso em enriquecer esta investigação com o seu conhecimento e experiência.

Ao Diretor de Curso de Infantaria, Tenente-Coronel de Infantaria Roberto Mariano e ao Major de Infantaria Pedro Meneses, pelo compromisso em garantir as melhores condições para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Comandante do Centro de Tropas de Operações Especiais, Coronel de Infantaria Paulo Roxo, por me ter aberto as portas desta unidade de excelência e por me ter permitido entrevistar os seus militares.

A todos os militares, portugueses, espanhóis e romenos, que participaram nesta investigação, pela disponibilidade e contributos para o sucesso desta investigação.

Aos camaradas do meu curso, agradeço imenso por estes cinco anos e por estarem sempre presentes, tanto nos bons como nos maus momentos.

Aos meus pais, por serem o meu suporte e acreditarem em mim, mesmo nos momentos em que duvidei de mim próprio.

À minha namorada, pela compreensão e por me motivar constantemente a fazer o meu caminho e alcançar os meus objetivos.

A todos vós, muito obrigado.

RESUMO

A formação e o treino são componentes fundamentais para a eficácia das Forças de Operações Especiais, garantindo que os seus elementos possuam as competências necessárias para operar em ambientes de elevada exigência e complexidade. Esta investigação tem como objetivo analisar e caracterizar o Sistema Integrado de Formação e Treino adotado no Centro de Tropas de Operações Especiais, explorando a sua estrutura, impacto operacional e desafios inerentes à sua implementação e desenvolvimento.

A metodologia adotada baseia-se numa revisão narrativa da literatura, recorrendo à análise de documentos, manuais nacionais e estrangeiros e estudos anteriores sobre o tema, complementada com a realização de entrevistas a oficiais portugueses, espanhóis e romenos da especialidade de Operações Especiais. Através destes testemunhos diretos, procurou-se obter uma perspetiva prática sobre a aplicação do Sistema Integrado de Formação e Treino, os seus benefícios e limitações, bem como identificar oportunidades de melhoria.

Os principais resultados demonstram que a eficácia do sistema depende de uma abordagem holística, que integre componentes teóricas, práticas e operacionais de forma equilibrada. Além disso, a investigação aponta para a necessidade de adaptação contínua do sistema às novas realidades operacionais e tecnológicas, bem como a importância de mecanismos que proporcionem uma apreciação contínua para a sua melhoria. A investigação identifica algumas limitações significativas, como a morosidade nos processos formais de atualização dos referenciais de curso e manuais, instabilidade dos seus quadros formadores e um nível baixo de performance física dos formandos, finda a primeira fase do Curso de Operações Especiais.

Conclui-se que o Sistema Integrado de Formação e Treino constitui uma base sólida para a formação em Operações Especiais, mas a sua consolidação requer medidas estruturais que reforcem a estabilidade, agilizem os mecanismos de atualização e assegurem a continuidade institucional do modelo.

Palavras-chave: Formação; Treino; Forças de Operações Especiais; Sistema Integrado de Formação e Treino.

ABSTRACT

Training and education are fundamental components for the effectiveness of Special Operations Forces, ensuring that their members have the necessary skills to operate in highly demanding and complex environments. The aim of this research is to analyze and characterize the Integrated Training and Education System adopted by the Special Operations Troops Centre, exploring its structure, operational impact and the challenges inherent in its implementation and development.

The methodology adopted is based on a narrative literature review, analyzing documents, national and foreign manuals and previous studies on the subject, complemented by interviews with Portuguese, Spanish and Romanian special operations officers. Through these direct testimonies, we sought to obtain a practical perspective on the application of Integrated Training and Education System, its benefits and limitations, as well as identifying opportunities for improvement.

The main results show that the effectiveness of the system depends on a holistic approach that integrates theoretical, practical and operational components in a balanced way. Furthermore, the investigation points to the need for continuous adaptation of the system to new operational and technological realities, as well as the importance of mechanisms that provide continuous assessment for its improvement. The investigation identifies some significant limitations, such as the slowness of the formal processes for updating course references and manuals, instability among training staff, and low physical performance among trainees at the end of the first phase of the Special Operations Course.

The conclusion is that the Integrated Training and Education System is a solid basis for Special Operations training, but its consolidation requires structural measures to reinforce stability, streamline updating mechanisms and ensure the model's institutional continuity.

Keywords: Education; Training; Special Operations Forces; Integrated Training and Education System.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. Processo de Recrutamento e Seleção	4
1.2. Sistema de Instrução do Exército	7
1.2.1. Ensino	8
1.2.2. Formação	9
1.2.3. Treino	11
1.2.4. Abordagem Sistémica da Instrução (ASI).....	13
1.3. Força de Operações Especiais	14
1.3.1. Tipologia de Operações da FOE	16
1.3.1. Plano de Implementação da Força de Operações Especiais.....	18
1.4. Sistema Integrado de Formação e Treino.....	22
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	25
2.1. Desenho da Investigação	25
2.2. Método e Estratégia de Investigação.....	26
2.3. Métodos e Técnicas de Recolha de Dados	26
2.4. Processo de amostragem	28
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	29
3.1. Apresentação de Resultados.....	29
3.1.1. Estrutura e Funcionamento do SIFT	29
3.1.2. Convergências entre o SIFT e sistemas de forças congéneres de países membros da NATO.....	34
3.1.3. Lacunas do SIFT	37

3.2.	Discussão de Resultados	39
3.2.1.	Visão quanto à estrutura e funcionamento do SIFT	39
3.2.2.	O SIFT da FOE e os sistemas congêneres.....	40
3.2.3.	Desafios e possíveis melhorias para o SIFT da FOE	41
	CONCLUSÕES	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Componentes do SIE	8
Figura nº 2 - Fases da ASI	14
Figura nº 3 - Tipologia das operações das FOEsp	17
Figura nº 4 - Estrutura do PIFOE	19
Figura nº 5 - Quadro orgânico da FOE	20
Figura nº 6 - Cursos e estágios de formação e atualização na área das OEsp no CTOE.....	21
Figura nº 7 - SIFT da FOE.....	24
Figura nº 8 - Proposta de Reformulação do SIFT	44
Figura nº 9 - Processo LI/LA da NATO	XXVI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1: Componentes do Treino Operacional.....	12
Quadro nº 2 - Modelo de Análise de Investigação	I
Quadro nº 3 - Matriz de Correspondência do Inquérito por Entrevista nas Problemáticas da Investigação	II
Quadro nº 4 - Amostra Seleccionada	IX
Quadro nº 5 - Excertos das Respostas	X

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Provas físicas de admissão à Categoria de Praças em RC/ RV	6
Tabela nº 2 - Provas físicas de ingresso no COE	6

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Modelo de Análise da Investigação	I
Apêndice B - Matriz de Correspondência do Inquérito por Entrevista nas Problemáticas da Investigação	II
Apêndice C - Consentimento Informado	V
Apêndice D - Guião de Entrevista	VII
Apêndice E - Amostra Seleccionada	IX
Apêndice F - Excertos das Respostas	X

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Processo de Lições Identificadas/ Lições Aprendidas da NATO XXVI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACO - *Allied Command Operations*
ACT - *Allied Command Transformation*
AD - Ação Direta
AI - Ação Indireta
AJP - *Allied Joint Publication*
AMil - Assistência Militar
ASI - Abordagem Sistémica da Instrução
BForm - Batalhão de Formação
CCA - Companhia de Comando e Apoio
CForm - Companhia de Formação
CFT - Comando das Forças Terrestres
Cmdt - Comandante
COE - Curso de Operações Especiais
CSOE - Curso de Sniper de Operações Especiais
CTOE - Centro de Tropas de Operações Especiais
DF - Direção de Formação
EA - Escola das Armas
EM - Estado Maior
EME - Estado Maior do Exército
ESE - Escola de Sargentos do Exército
FAP - Força Aérea Portuguesa
FFAA - Forças Armadas
FOE - Força de Operações Especiais
FOEsp - Forças de Operações Especiais
GECTO - Grupos de Especialistas por Capacidade de Treino Operacional
IUM - Instituto Universitário Militar
JOC - *Joint Operations Center*
JSOU - *Joint Special Operations University*
JTAC - *Joint Terminal Attack Controller*
METL - *Mission Essential Task List*
NATO - *North Atlantic Treaty Organization*

NEP - Normas de Execução Permanente
OE - Objetivo Específico
OEsp - Operações Especiais
OG - Objetivo Geral
ONC - Operações Não Convencionais
PD - Pergunta Derivada
PDE - Publicação Doutrinária do Exército
PIFOE - Plano de Implementação da Força de Operações Especiais
PP - Pergunta de Partida
QP - Quadro Permanente
RC - Regime de Contrato
RE - Reconhecimento Especial
RV - Regime de Voluntariado
SAT - *System Approach to Training*
SERE - *Survival, Evasion, Resistance and Escape*
SIE - Sistema de Instrução do Exército
SIFT - Sistema Integrado de Formação e Treino
SOCOMM - *Special Operations Command*
SOFCOM - *Allied Special Operations Forces Command*
SOLTG - *Special Operations Land Task Group*
SOMTG - *Special Operations Maritime Task Group*
SOTG - *Special Operations Task Group*
SOTU - *Special Operations Task Unit*
TEO - *Technical Exploitation Operations*
TIA - Trabalho de Investigação Aplicada
TTP - Táticas, Técnicas e Procedimentos
USAREC - *United States Army Recruiting Command*
USArmy - *United States Army*
USDA - *United States Department of the Army*
VD - Vetor de Desenvolvimento

INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), inserido no Mestrado Integrado em Ciências Militares – Infantaria, aborda o Sistema Integrado de Formação e Treino (SIFT) na Força de Operações Especiais (FOE), a força do Exército Português que atua no âmbito das Operações Especiais (OEsp). O mesmo está redigido de acordo com as Normas de Execução Permanente (NEP) 522/2.^a da Academia Militar.

O contexto geopolítico atual, marcado por uma complexa rede de relações internacionais e pautada por tensões entre grandes potências, desafios internacionais e reconfigurações de alianças, exige que as forças militares sejam ágeis e capazes de se adaptar a diferentes ameaças, nomeadamente ameaças assimétricas.

Na *Allied Joint Publication (AJP) - 01 da North Atlantic Treaty Organization (NATO)*, considera-se que ameaça assimétrica envolve qualquer adversário que recorra a forças irregulares e métodos não convencionais, com o propósito de anular a superioridade militar da aliança, assim como comprometer a sua vontade, credibilidade e influência. Estas ameaças caracterizam-se pela identidade do adversário, pelos seus ideais, objetivos estratégicos e meios não convencionais (NATO, 2010). Esta tipologia de ameaças procura alterar o *status quo* de um determinado território, através do terrorismo e da subversão (Kilcullen, 2005). Segundo a NATO (2014), a subversão é definida por um conjunto articulado de ações, de natureza variada, visando enfraquecer a estrutura militar, económica ou política de um Estado, procurando afetar a confiança, a lealdade e a moral da população.

Nesse sentido, a FOE revela-se altamente indicada para fazer face a estas ameaças, uma vez que, segundo o Estado Maior do Exército (EME) (2014, p.1-1), faz parte de uma tipologia de forças “...especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças.”

Portanto, os militares de OEsp necessitam de formação e treino específicos adequados à tipologia das suas missões, que se inserem no universo das Operações Não Convencionais (ONC), definidas pelo EME (2010) como sendo um conjunto de “operações militares ou paramilitares, realizadas em todo o tipo de ambiente operacional (paz, crise, conflito ou guerra), conduzidas em zonas politicamente sensíveis, em território inimigo ou em território por ele controlado ou ocupado” (p. 1-4).

Num ambiente operacional caracterizado por constantes mudanças estratégicas e tecnológicas, a capacidade de adaptação e resposta das Forças de Operações Especiais

(FOEsp) depende de um sistema de formação e treino atualizado. Em Portugal, o SIFT foi concebido para garantir que os militares de OEsp adquiram e mantenham as competências essenciais para cumprir eficazmente as suas missões (Oliveira, 2022). No entanto, a implementação e desenvolvimento deste sistema levantam desafios ao nível da sua estrutura, metodologias e impacto operacional.

Deste modo, a investigação revela-se pertinente, uma vez que sistematiza informações e produz conhecimento para melhorar a forma como os militares da FOE se formam, treinam e, conseqüentemente, desenvolvem as suas atividades operacionais. Em última análise, suscita reflexão, o que poderá contribuir para que a força se atualize e se ajuste aos desafios da atualidade.

Assim, desenvolveu-se o presente estudo de caso que tem como objeto de investigação o SIFT, com foco na sua estrutura, funcionamento e capacidade de adaptação. O problema central da investigação reside na compreensão da eficácia deste sistema, avaliando o seu contributo para a formação dos militares da FOE e a adequação às exigências atuais. A análise foca-se na relação entre os métodos de formação adotados e os resultados obtidos, procurando oportunidades de melhoria e adaptação às necessidades futuras. Para isso, torna-se necessária a compreensão do contexto, sendo relevante estudar o Plano de Implementação da Força de Operações Especiais (PIFOE), desenvolvido em 2015 (EME, 2015) e da presença das Special Operations Advisory Teams (SOAT) no Afeganistão em 2019.

Devido à crescente instabilidade em território afegão e à necessidade de apoiar o desenvolvimento das suas forças de segurança, a FOE foi destacada em 2019 para integrar as SOAT, no âmbito da Resolute Support Mission (RSM) da NATO. Durante esta missão, foi concebido o Afghan SOF Training Management System (ASOFTMS), um sistema inovador de treino e formação que viria a influenciar diretamente a criação do SIFT. A sua relevância como ponto de partida para o desenvolvimento do sistema português justifica a inclusão deste tema na presente investigação. Por esse motivo, a delimitação temporal do estudo inicia-se em 2019, ano da implementação do ASOFTMS.

Do ponto de vista espacial, o estudo concentra-se no Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), onde o sistema é aplicado. Quanto ao conteúdo, o trabalho foca-se na adaptação do treino às novas realidades operacionais, considerando a metodologia de ensino, integração entre teoria e prática e avaliação de desempenho.

Posto isto, o Objetivo Geral (OG) da investigação é propor melhorias para o SIFT da FOE. Por forma a atingir este objetivo, surge a necessidade de se alcançar os seguintes

Objetivos Específicos (OE): OE1: descrever o atual SIFT na FOE; OE2: comparar práticas de formação e treino em forças congêneres de países membros da NATO; OE3: aferir a existência de lacunas e/ou áreas de melhoria, caso existam, na formação e treino dos militares da FOE. Formulados os OE, surge como fio condutor deste trabalho de investigação a seguinte Pergunta de Partida (PP): Como potenciar o SIFT da FOE?

No que à estrutura do trabalho diz respeito, o mesmo está organizado em vários capítulos. No capítulo 1 apresenta-se o enquadramento teórico e conceptual, abordando as principais referências nacionais e estrangeiras sobre formação e treino militar e sobre a capacidade de OEsp. De seguida, é feita uma contextualização da FOE e do seu emprego e são introduzidos o PIFOE e o conceito SIFT, explorando a sua estrutura e funcionamento. No capítulo 2, descreve-se a abordagem metodológica adotada nesta investigação, referindo as técnicas de recolha e de tratamento de dados e o processo de amostragem.

Posteriormente, o capítulo 3 centra-se na apresentação dos resultados obtidos através dos inquéritos por entrevista, procurando responder às questões de investigação definidas previamente. Aborda ainda a discussão dos resultados, procurando triangular os dados obtidos através das entrevistas com a revisão de literatura. Seguidamente, são tecidas as conclusões do estudo e referem-se as limitações da investigação e sugestões para futuras abordagens a este tema. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e, na parte pós-textual, apêndices e anexos relevantes.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

O primeiro capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos essenciais para a compreensão do tema abordado ao longo do trabalho. Inicialmente, serão analisados os pilares do Sistema de Instrução do Exército (SIE): ensino, formação e treino, neste caso, no ponto de vista da doutrina nacional. Também se recorreu a fontes internacionais, nomeadamente do Exército dos Estados Unidos da América (USArmy).

Posteriormente, será explorado o SIFT, a partir de artigos de revistas militares, destacando as suas diretrizes, metodologias e impacto na preparação dos militares. A análise destes elementos contribuirá para atingir uma visão mais clara e aprofundada sobre a importância da formação e do treino e de um sistema responsável pela ligação entre estes, na capacitação e operacionalidade da FOE.

1.1. Processo de Recrutamento e Seleção

Antes de abordar os conceitos formação e treino, é necessário introduzir um passo crítico no desenvolvimento de unidades de OEsp e de outras convencionais: o recrutamento e seleção. Segundo Ribeiro (2005, p. 52), o recrutamento envolve “...um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”, adequando o número dessa procura às suas necessidades.

O recrutamento militar, por sua vez, é definido na Lei nº 174/99, de 21 de setembro, como “o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas (FFAA)”. Segundo Rech (2014), o recrutamento militar é um processo institucionalizado através do qual as FFAA aliciam e integram novos elementos.

Como referido no *United States Army Recruiting Command (USAREC) Manual 3-32 The Army Recruiter*, a entidade responsável por todas as atividades de recrutamento dentro do USArmy, a missão de recrutar implica inspirar pessoas a voluntariarem-se para serviços que honrem o país, enquanto desenvolvem o seu carácter, competência e empenho (USAREC, 2022).

Segue-se a seleção, que avalia e escolhe profissionais qualificados com os requisitos necessários para uma determinada função, oriundos do mercado de trabalho ou da própria organização (Chiavenato, 2008).

Estudos como os de Melton, E.K. et al (2017), destacam a importância de um

processo de seleção rigoroso que, no caso das FFAA, implica que se avalie tanto as competências físicas quanto as psicológicas dos candidatos. A pesquisa mostra que a resistência ao stress, a capacidade de tomar decisões sob pressão e a aptidão física são características essenciais para o sucesso das missões. Portanto, para um militar de OEsp, estes tópicos são também essenciais. Desse modo, as “(...) FOEsp passam por um processo de seleção rigoroso e um treino específico para atingir as perícias necessárias para a realização de operações especiais” (EME, 2014, p. 1-4).

Após a conclusão da formação militar inicial, os candidatos a ingressar no Curso de Operações Especiais (COE) devem cumprir determinados pré-requisitos, nomeadamente: provas médicas, psicotécnicas e físicas. Como notam Hormeño-Holgado et al (2019), o cumprimento de missões que envolvem situações extremas requerem elevadas competências físicas e psicológicas, sendo que no decurso da formação específica se revela particularmente relevante o desempenho anaeróbico e aptidão cardiovascular.

Por fim, a seleção termina com uma entrevista que, embora não seja de caráter eliminatório, é essencial para avaliar a capacidade mental perante os desafios inerentes à frequência do COE. Este aspeto reveste-se de enorme importância, uma vez que as FOEsp desenvolvem operações “onde a sua capacidade de sobrevivência e cumprimento da missão dependem do seu desempenho psicológico” (Hormeño-Holgado et al, 2019, p.1).

Face ao que se descreveu, a seleção para forças especiais é um processo altamente exigente que provoca taxas de desistência até 80% (Hartigh et al, 2025). Assim que seja detetado um aspeto menos positivo, os formadores identificam o militar com dificuldades a fim de, na fase inicial do curso, estarem particularmente atentos a indicadores que possam levar à desistência ou eliminação do candidato, para evitar que estas falhas coloquem o mesmo em perigo.

Em síntese, recuperando a ordem de acontecimentos deste processo de seleção, a lógica de execução inicia-se com as provas psicotécnicas, seguindo-se as médicas e, de seguida, as físicas. A entrevista deve ser sempre a última ferramenta a ser aplicada neste processo. (Miranda, 2021).

De seguida, compararam-se as provas de ingresso no COE com as Provas de Classificação e Seleção para a categoria de praças em Regime de Contrato (RC)/ Regime de Voluntariado (RV), de modo a evidenciar o acréscimo substancial de exigência física e seletividade requerido para o acesso às FOEsp face ao padrão base de ingresso numa formação convencional do Exército. Os valores mínimos das provas físicas para a categoria de praças em RC/RV são os seguintes (Exército Português, 2022c).

Tabela nº 1 - Provas físicas de admissão à Categoria de Praças em RC/ RV

	Masculino	Feminino
Extensões de braços no solo	32	16
Abdominais (1 minuto)	38	33
Muro	60cm	
Cooper	2500m	2200m

Fonte: Adaptado de Exército Português (2022c)

Por sua vez, as provas físicas (valores mínimos) para quem pretende frequentar o COE são as seguintes (Exército Português, 2022b):

Tabela nº 2 - Provas físicas de ingresso no COE

Provas físicas de ingresso no COE	Parâmetros
Corrida 2500m	12 minutos
Extensão de braços no solo	32
Flexões de braços na trave	5
Flexão e extensão de pernas com salto	35
Abdominais (1 minuto)	40
Percorrer 15m armado, equipado e com 10kg carga	120 minutos
Passagem do Pórtico (5 metros de altura)	_____
Salto de vala (3 metros de comprimento)	_____
Natação 25 metros (em fato de banho)	_____
Natação 10 metros em imersão (em fato de banho)	_____
Salto para água (8 metros)	_____
Passagem do Túnel Labirinto	_____
Salto para o galho	_____
Realização do Obstáculo “Tarzan” com rede de desembarque	_____
Subida a corda vertical (5 metros) com ajuda dos pés	_____
Realização de escalada em parede artificial (até 5 metros de altura)	_____

Fonte: Adaptado de Exército Português (2022b)

Como é possível constatar, as provas de ingresso seguem metodologias e parâmetros diferentes, adaptados às exigências e finalidades de cada formação. Para os militares de OEsp, o processo é altamente seletivo, exigindo capacidades físicas, psicológicas e técnicas mais apuradas, o que se torna necessário para formar forças mais autônomas e especializadas em diversas áreas como guerra não convencional, sobrevivência, evasão, infiltração em território inimigo, etc (EME, 2012).

1.2. Sistema de Instrução do Exército

A doutrina nacional referente à formação e ao treino documentada na PDE 7-00 pelo EME (2020), baseia-se, sobretudo, na *BI-SC Education and Individual Training Directive 075-007* (NATO, 2015). Esta engloba conceitos como ensino, treino individual e coletivo e exercícios, integrando uma estrutura de políticas e diretivas completa, como se tratará nos subcapítulos seguintes.

A instrução é definida por Smith e Ragan (2004) como o conjunto de atividades e estratégias planeadas pelo formador, com o objetivo de promover a aprendizagem dos alunos, facilitando a aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes esperadas. A instrução pode ainda ser definida como o processo que fornece os meios e as condições necessárias para que os formandos consigam adquirir conhecimento, habilidades e atitudes (NATO, 2015).

No contexto nacional, a principal fonte de doutrina relativamente à instrução, materializa-se no SIE, que compreende um conjunto de entidades, atividades, processos e sistemas que têm como objetivo desenvolver, de forma contínua, as competências do potencial humano da instituição em causa. Este sistema tem como propósito, assegurar a defesa e segurança de Portugal e dos portugueses, de forma subsidiária com as organizações internacionais que integramos, através da satisfação de necessidades em recursos humanos devidamente qualificados e competentes (EME, 2020). Em sentido lato, o SIE subdivide-se em três componentes, ensino, formação e treino, conforme ilustrado na figura seguinte:

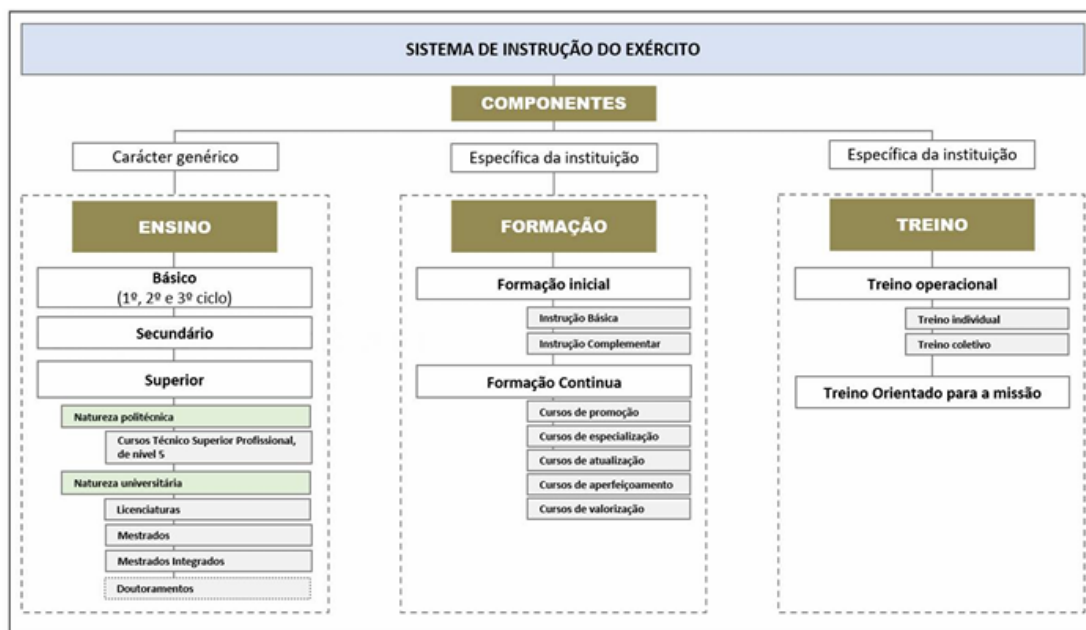


Figura nº 1 - Componentes do SIE

Fonte: EME (2020)

1.2.1. Ensino

O ensino é definido por Perrenoud, P. (2000) como um processo de transmissão de conhecimentos, habilidades, valores e normas de uma entidade para outra, a fim de promover o desenvolvimento intelectual, social e pessoal dos indivíduos, preparando-os para a participação ativa na sociedade.

Segundo o EME (2020, p. 1-1), o ensino que adquire um âmbito militar, caracteriza-se por ser um “...processo de organização das situações de aprendizagem destinadas a produzir resultados a longo prazo, traduzindo-se num desenvolvimento mental do indivíduo, inculcando no mesmo a capacidade de perceber e interpretar factos, constituindo-se como uma das componentes do SIE.”

O ensino secundário de cariz militar, está à responsabilidade do Colégio Militar, enquanto que o ensino profissional é materializado no Instituto dos Pupilos do Exército e o ensino básico no Colégio Militar e no Instituto dos Pupilos do Exército (EME, 2020).

O ensino superior, por sua vez, abrange formações que conduzem à atribuição de diplomas, licenciaturas, mestrados, doutoramentos ou outras certificações académicas. Este grau de ensino é ministrado por universidades, institutos politécnicos e outras instituições de

ensino superior, assumindo um papel estratégico na preparação de recursos humanos altamente qualificados, através de processos formativos exigentes e orientados para o desenvolvimento científico, técnico e cultural da sociedade (Suardi et al, 2023).

A 23 de março de 2001, através do Decreto-Lei n.º 88/2001, o ensino superior militar foi integrado no sistema nacional de avaliação e destina-se a “preparar quadros altamente qualificados para o exercício de funções de comando, direção e chefia nas FFAA e na Guarda Nacional Republicana (GNR), integrando componentes de formação científica, técnica, física e comportamental”.

Borges (2004), comparando o ensino superior universitário militar com o ensino superior universitário civil, destaca que o primeiro tem como produto um:

Militar com uma competência específica relacionada especialmente com o comando de homens e a gestão da violência, com a responsabilidade primária de contribuir para a segurança nacional, em subordinação ao Estado e com o necessário espírito de corpo, por respeito a valores institucionais como a honra e o dever (p. 120).

No que diz respeito ao Exército Português, o ensino superior está sob tutela da AM e da Escola de Sargentos do Exército (ESE), sendo a primeira de natureza universitário, e a ESE de natureza politécnica (EME, 2020). Ambas as instituições estão integradas no Instituto Universitário Militar (IUM), no entanto, a Academia Militar é uma unidade orgânica autónoma universitária e a ESE é parte integrante do Departamento Politécnico do Exército que, por sua vez, integra o IUM (Exército Português, 2022d).

1.2.2. Formação

É correto afirmar que a formação representa uma componente essencial para o SIE e é definida no mesmo como um “processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição, que visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial” (EME, 2020, p. 2-1).

Nas instituições militares, é reconhecido no exercício das funções dos seus funcionários, para além dos seus próprios atributos, a importância do trabalho em equipa, o que também acontece atualmente em muitas organizações e empresas civis (Cannon-Bowers & Bowers, 2011). Deste modo, a componente do trabalho em equipa adquire também relevância na formação.

No que diz respeito à formação em equipa, especialmente quando estão em causa questões de estratégia organizacional, Robbins (2000) e Castilho (1998) destacam quatro

fatores a ter em conta: tamanho das equipas de trabalho, pois os resultados tendem a ser mais positivos em equipas mais reduzidas, já que se evita a dispersão para intervir construtivamente e chegar a acordo entre todos; aptidão dos membros, uma vez que trabalhar em equipa exige competências técnicas, capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão; distribuição dos papéis e diversidade, atribuindo diferentes pessoas a diferentes funções, segundo as suas habilidades e preferências; compromisso com um objetivo comum, partindo da ideia de que a organização tem um objetivo compartilhado por todos os membros, uma missão, traduzindo-a em diferentes tarefas para os vários membros. Este compromisso auxilia a equipa, no sentido em que todos os membros estão focados no mesmo fim. Neste alinhamento, importa referir que não é a instituição que se deve habituar aos seus funcionários, mas sim o contrário (Guimera et al. 2005).

Frequentemente, essa formação envolve brífingues em diferentes fases (Fletcher & Sottolare, 2018): brífingues iniciais, que introduzem a missão à equipa; brífingues finais, que procuram rever o desempenho e promovem um debate sobre aspetos a melhorar.

No âmbito do Exército Português, a formação traduz-se na obtenção de conhecimentos e qualificações através da realização de cursos, ministrados sob a responsabilidade de organismos militares ou civis, reconhecidos para o efeito, compreendendo diferentes tipologias: formação inicial, formação contínua, tirocínios e estágios (EME, 2020).

No que se refere expressamente à formação da capacidade de OEsp, a mesma tem o seu ponto de partida no COE, um curso de especialização que, por definição, procura “conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais numa técnica ou área do saber, necessários ao exercício de determinadas funções específicas para as quais são requeridos conhecimentos suplementares ou aptidões próprias”, de acordo o Decreto de Lei n.º 90/2015, de 29 de maio de 2015.

A formação no COE desenvolve-se de forma contínua e integrada, enquadrada num modelo estrutural coeso que articula, de forma equilibrada, três domínios fundamentais: técnico, físico e psicossocial. A estrutura curricular, os métodos pedagógicos, o ritmo de instrução e a abordagem dos formadores são ajustados em função da ênfase atribuída a cada uma destas dimensões ao longo das diferentes fases do curso, que está organizado em três etapas: seleção e avaliação, preparação técnica e exercícios (Monteiro, 2017).

O plano que orienta este desenvolvimento assenta em três eixos principais: adoção de procedimentos e atitudes específicas por parte dos formadores e demais intervenientes, com vista à criação de um ambiente formativo positivo, apoiado por um Plano de Ação

Psicológica; realização de atividades práticas especialmente concebidas para estimular estas competências, denominadas provas especiais; a incorporação de rituais e cerimónias simbólicas das OEsp, formalizadas nas denominadas cerimónias de operações especiais (Monteiro, 2017).

Segundo o principal manual norte-americano relativo a OEsp, o competitivo processo de seleção das FOEsp do USArmy, aliado à formação e educação tecnológicas, produz um soldado adaptável, maduro, inovador, culturalmente consciente, seguro de si e autossuficiente (*United States Department of the Army (USDA)*, 2014). É importante reter esta ideia, uma vez que se “as operações especiais diferem das operações convencionais pelo elevado grau de risco, técnicas operacionais, modo de emprego, grau de autonomia ou independência de apoio de forças amigas, emprego de forças autóctones e normalmente dependem de informações detalhadas” (EME 2014, p.1-1). Estas características exigem uma formação distinta para as FOEsp.

1.2.3. Treino

O conceito de treino possui várias definições. Para Borges-Andrade (2002) é uma ação organizacional planeada de forma sistemática que possibilita a aquisição de habilidades motoras, intelectuais e psicossociais, assim como o desenvolvimento de estratégias que possam tornar o indivíduo mais apto a desempenhar as suas funções atuais ou futuras.

Por sua vez, no âmbito militar “é entendido como o processo permanente de preservação e de melhoria da capacidade militar do indivíduo, Estado-Maior e Força, na condução de operações militares” (Exército Português, 2020, p. 3–1). No caso do USArmy, o treino operacional é regulado, em termos de políticas formais e responsabilidades institucionais pelo *Army Regulation 350-1 Army Training and Leader Development* (USDA, 2017) e doutrinariamente orientado pelo *Army Doctrine Publication 7-0 Training Units and Developing Leaders* (USDA, 2012). Estas duas entidades definem alguns conceitos base, responsabilidades e premissas do sistema de formação e treino de militares e civis ao nível individual e coletivo. O último enquadra, nesse âmbito, as atividades realizadas pelas unidades nos quartelamentos, nos centros de treino, durante exercícios conjuntos, nos centros de mobilização e quando os militares são destacados em operações (USDA, 2012).

No âmbito militar, o treino operacional é crucial para preparar os militares fisicamente, tecnicamente e mentalmente para qualquer desafio. Permite ainda a prontidão operacional, melhora a coesão das equipas, reduz erros críticos e assegura que a força esteja

sempre numa posição vantajosa em cenários de combate e segurança (EME, 2020), o que reforça a relevância do mesmo para uma FOEsp.

Esta tipologia de forças desenvolve um conjunto de atividades que visam manter e /ou aperfeiçoar as capacidades operacionais dos militares, individual e coletivamente, tal como do Exército na sua globalidade (EME, 2014). É por estes procedimentos que as FOEsp aplicam e validam a doutrina em vigor no Exército para o planeamento e condução das operações, praticam e aperfeiçoam as ações de coordenação entre os elementos das diferentes funções das suas unidades operacionais, praticam e aperfeiçoam as ações de coordenação com os outros ramos das FFAA e, idealmente, com elementos de Exércitos de outros países, com o objetivo de obter a interoperabilidade indispensável à participação e constituição de forças multinacionais: União Europeia, Organização das Nações Unidas e NATO, no âmbito dos compromissos de defesa e segurança assumidos pelo Estado (Exército Português, 2022e).

A doutrina nacional (EME, 2020) divide o treino operacional em três conceitos:

Quadro nº 1: Componentes do Treino Operacional

Treino individual	Resposta aprendida a situações previsíveis. Garante conhecimento, capacidade e competências necessárias ao desempenho das funções atribuídas. Contempla o desenvolvimento das capacidades e conhecimentos necessários para desempenhar missões e tarefas específicas;
Treino Coletivo	Realizado para preparar equipas, unidades ou outro pessoal. Executar tarefas militares de acordo com a doutrina existente e incluir exercícios e aplicações práticas da teoria, planos e procedimentos. Manter ainda capacidades táticas, operacionais e estratégicas;
Treino Orientado para a Missão	Aplica-se quando existem ordens e diretivas específicas para o cumprimento de uma missão previamente definida.

Fonte: Adaptado de EME (2020)

Importa ainda destacar o treino das competências psicossociais e da resiliência para

o Exército e, em particular, para a FOE. O desenvolvimento destas competências é promovido por uma abordagem integrada, que combina atitudes, práticas pedagógicas e contextos simulados de forma estruturada. Esta abordagem permite desenvolver estas competências, assim como as capacidades técnicas e físicas (Monteiro, 2017).

Em suma, este tipo de treino prepara os militares para desafios mentais e emocionais, assim como a terapia cognitivo-comportamental¹ e o treino do cérebro humano, frequentemente integrados nos programas de forças especiais (Bartone et al, 2008).

1.2.4. Abordagem Sistémica da Instrução (ASI)

Como país membro da NATO, Portugal necessita que o seu Exército seja capaz de executar missões em conjunto com forças de outros países membros, ressaltando a sua capacidade de interoperabilidade e a interação entre as próprias componentes do SIE. Nesse sentido, o Exército Português adota os normativos definidos na *BI-SC Education and Individual Training (E&ITD) NATO Directive 075-007* (NATO, 2015).

Nesta caracterização do SIE, importa equacionar o papel da Abordagem Sistémica da Instrução (ASI). Este é um processo dinâmico que engloba desde a identificação das necessidades no âmbito das três componentes do SIE, ilustradas na figura nº1, até à conceção, desenvolvimento e aplicação de métodos de aprendizagem eficazes e ajustados às exigências do exército.

A ASI estabelece-se segundo o modelo definido nessa mesma diretiva e é composto por cinco fases com uma avaliação no final de cada, conforme o *NATO System Approach to Training* (SAT), procurando solucionar os problemas, neste caso, no SIE, quando a solução que deveria passar pelas suas componentes não for suficiente.

O NATO SAT desenvolve “...uma abordagem que proporciona uma progressão lógica desde a identificação das tarefas necessárias para realizar um trabalho até à implementação e avaliação da formação” (Koželj, M., s.d., p.2). É uma metodologia estruturada, adaptável, orientada para os resultados e utilizada para desenvolver e melhorar o treino militar nos países membros da organização. Na conformidade a essa abordagem, as cinco fases da ASI e correspondente interação visam assegurar que as forças militares estejam constantemente preparadas para missões exigentes, como se descreve a seguir:

¹ Terapia baseada na modificação de pensamentos negativos automáticos, podendo provocar mudanças emocionais e comportamentais permanentes (Beck, 2011).

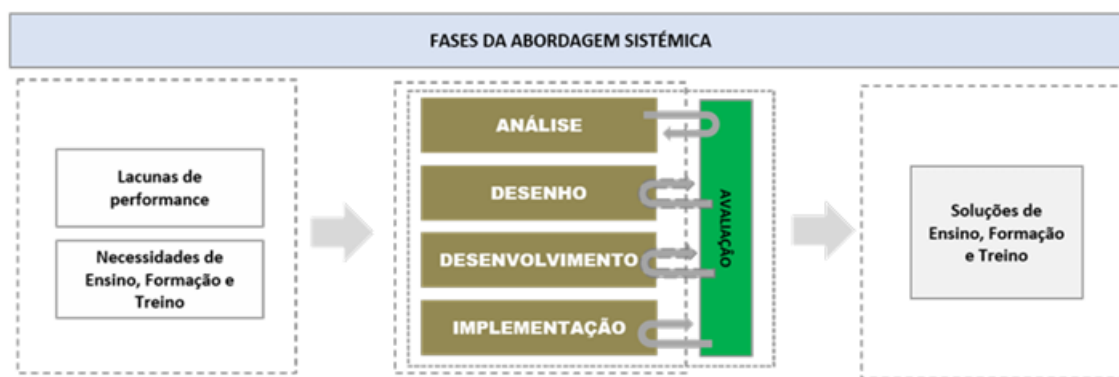


Figura nº 2 - Fases da ASI

Fonte: EME (2020)

Na primeira fase, dá-se uma análise que procura gerar padrões de desempenho que denunciem falhas na execução, mostrando o que se pretende atingir para o desempenho de determinada função/cargo e procurando determinar o porquê de instruir, quem instruir, o que se pretende resolver, até que nível e em que condições. Segue-se a fase do desenho, onde se pretende encontrar a abordagem mais eficiente e apropriada ao treino para atingir os padrões de desempenho gerados na fase da análise. Em terceiro lugar está o desenvolvimento, que produz materiais necessários à implementação e desenvolvimento dos programas de formação preparados na fase anterior, garantido que o treino é apropriado e adequado. Posteriormente, tem lugar a implementação, que entrega uma solução formativa eficiente e eficaz (EME, 2020).

Por fim, existe uma avaliação, em que é possível determinar a eficácia e eficiência da solução formativa e de que maneira pode ser rentabilizada a sua aplicação (EME, 2020).

1.3. Força de Operações Especiais

Num ambiente operacional cada vez mais complexo e imprevisível, caracterizado por ameaças diversas e em constante evolução, a importância e o emprego das FOEsp aumentaram notavelmente no mundo ocidental durante as últimas décadas (Eriksson & Petterson, 2017). Deste modo, o atual cenário de ameaças internacionais ou transnacionais exige uma abordagem proativa e holística da educação e formação no âmbito das OEsp (*Joint Special Operations University* (JSOU), 2023). A NATO, enquanto aliança de segurança proeminente, serve de plataforma para a colaboração, partilha de informação e interoperabilidade entre nações aliadas que enfrentam desafios de segurança comuns (Deni,

J.R et al, 2025). À medida que os adversários exploram as vulnerabilidades e empregam táticas assimétricas para ultrapassar a segurança e a estabilidade, as FOEsp devem permanecer ágeis, adaptáveis e bem preparadas para combater as ameaças emergentes, o que, naturalmente, implica processos de mudança e adaptação.

No âmbito da reestruturação ocorrida em 2006, o Centro de Instrução de Operações Especiais adquire a designação de CTOE, de acordo com o Decreto-Lei nº61/2006 de 21 de março e pelo Despacho nº 12 555/2006 de 24 de maio, passando a integrar a Brigada de Reação Rápida. Na área da formação, fica na dependência do Comando de Instrução e Doutrina. A unidade passa então a integrar duas estruturas orgânicas: o CTOE, que tem por competência formar, aprontar e treinar e a FOE, que desenvolve um largo conjunto de competências que permite aos seus militares responder às necessidades de empenhamento operacional, a nível nacional e internacional, de forma eficiente e eficaz (Exército Português, 2022a).

Para compreender o funcionamento e o campo de ação da FOE é então necessário rever algumas das características essenciais das OEsp, nomeadamente a sua atuação no campo das ONC. As atividades em questão, são conduzidas em todo o espectro das operações militares e podem ser concretizadas de forma independente ou em conjunto com ações de outras unidades ou forças, para alcançar os seus objetivos. Algumas considerações de natureza político-militar podem exigir modos de operar cautelosos e a aceitação de um elevado grau de risco, normalmente não associado a operações conduzidas por outras forças, nomeadamente forças convencionais (EME, 2010).

As forças encarregues de atuar no campo das OEsp, são as FOEsp, definidas como “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” (EME, 2014, p.1-3). Estas forças atuam em todo o espectro das operações militares, isoladamente ou integradas com outras forças para atingir objetivos.

No que ao surgimento de novas ameaças diz respeito, as FOEsp estão preparadas para operar efetivamente para entender, antecipar, influenciar, responder e se adaptarem a qualquer ambiente operacional previsível (JSOU, 2023), atuando normalmente em efetivos pequenos, integradas num *Special Operations Command* (SOCOMM) ou sob o comando de uma *task force* criada especialmente para uma operação ou teatro de operações (EME, 2014).

Apesar da sua versatilidade e adaptabilidade a todo o espectro de ameaças, o exercício principal das FOEsp é “atingir objetivos de nível estratégico ou operacional e,

eventualmente, de nível tático quando o emprego de outras forças não for adequado” (EME, 2014, p. 1-1).

1.3.1. Tipologia de Operações da FOE

A fim de caracterizar a FOE, importa abordar a tipologia das suas operações, uma vez que, como se viu, é um dos principais fatores que a diferencia das demais forças convencionais.

As FOEsp possuem capacidades específicas para atingir objetivos políticos e militares e para executar as operações para as quais foram especialmente concebidas, mesmo quando realizam operações que podem ser executadas por outras forças, em condições únicas e para atingir um determinado nível de execução preciso (EME, 2014).

Cada militar está focado em contribuir para o objetivo comum da equipa e consciente de que, muito do seu trabalho, nunca será reconhecido, devido ao grau de confidencialidade de determinadas missões. Das FOEsp são esperados os mais altos padrões de ética, honra, confiabilidade e responsabilidade, essenciais para cumprir operações complexas e os desígnios da nação (JSOU, 2023).

A realização de OEsp em todo o espectro do conflito, exige a capacidade para combinar, simultaneamente, toda a tipologia de operações: Ação Direta (AD), Reconhecimento Especial (RE), Assistência Militar (AMil) e Ação Indireta (AI) (EME, 2014). Além desses quatro tipos de OEsp, a FOE poderá ser empregue, quando for o caso, noutras atividades de espectro convencional (EME, 2014). Na figura seguinte é possível identificá-las, bem como as principais tarefas que correspondem a cada tipo de operação:

Ação Direta	Reconhecimento Especial
Tarefas Primárias <ul style="list-style-type: none"> • Golpes de mão e emboscadas • <i>Sniping</i> • Guiamento terminal • Recuperação • Resgate de reféns • Operações de destruição de precisão 	Tarefas Primárias <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de objetivo • Avaliação da ameaça • Reconhecimento pós-ataque • Reconhecimento ambiental
Assistência Militar	Ação Indireta
Tarefas Primárias <ul style="list-style-type: none"> • Treino • Aconselhamento • Mentoria/Parceria 	Tarefas Primárias <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, equipar, treinar, assessorar, apoiar e, se necessário, dirigir forças de resistência • Treinar, assessorar, equipar e apoiar Flrreg • Treinar, equipar e apoiar o estabelecimento de redes de fuga e evasão
Outras tarefas primárias <ul style="list-style-type: none"> • Proteção de Altas Entidades em zonas de conflito • Ligação com fações 	

Figura nº 3 - Tipologia das operações das FOEsp

Fonte: EME (2020)

A AD é definida como um tipo de operação especial, limitada na finalidade e duração para interditar, conquistar, capturar, destruir, recuperar ou neutralizar um objetivo específico de elevado valor (EME, 2014). O *FM 3-05 (FM 100-25) Army Special Operations Forces* (USDA, 2006, p.2-3), faz distinção entre AD e ações ofensivas convencionais, referindo que são ações diferentes “no nível de risco físico e político, técnicas operacionais e o grau de uso discriminado e preciso da força para atingir objetivos específicos”. No caso da AD, este risco físico e político supracitado é naturalmente exponenciado.

O RE conceptualiza-se como um conjunto de “ações de reconhecimento e vigilância conduzidas como uma operação especial em ambientes hostis (...) ou politicamente sensíveis para recolher ou verificar informações de significância estratégica ou operacional, empregando capacidades militares normalmente não encontradas em forças convencionais” (*Joint Chief of Staff*, 2014, p.2-4). As FOEsp fornecem informações em tempo real que os meios tecnológicos não permitem, aproveitando a iniciativa e a análise situacional. As informações obtidas por meio do RE são geralmente precisas e confiáveis, dispensando, na maioria dos casos, uma verificação adicional (EME, 2014).

A AMil, por sua vez, conceptualiza-se como o tipo de operação especial em que a finalidade é apoiar e influenciar forças amigas, englobando um vasto número de tarefas de organização, treino, aconselhamento, mentoria ou condução de operações combinadas (EME, 2014). Um exemplo claro de AMil, acontece quando elementos da FOE prestam

apoio à formação dos instruídos dos COE, além de estarem também a treinar expressamente para a missão AMil (Oliveira, 2022).

Por fim, a AI engloba todas as atividades desenvolvidas por FOEsp em território inimigo, por este ocupado ou controlado, a fim de organizar, instruir, orientar e apoiar forças irregulares e, assim, fazer com que atuem sobre o inimigo (EME, 2014).

Face ao exposto, verifica-se que, pelas suas capacidades, as FOEsp podem ser empregues em todo o espectro das operações militares, desde períodos de paz até cenários de crise ou conflito. Porém, as FOEsp são especialmente preparadas para operações que a seguir se descrevem (EME, 2014):

As operações de evacuação de não combatentes destinam-se a evacuar cidadãos portugueses para território nacional e outros, de acordo com a situação, ou para outros países, quando ameaçados por conflitos ou desastres naturais. As FOEsp contribuem através de operações de RE e AD.

Outro tipo de operações é o combate ao terrorismo, que envolve duas principais linhas de atuação: o antiterrorismo, que se baseia em ações defensivas destinadas a reduzir os efeitos de um ataque terrorista e o contraterrorismo, que engloba ações para prevenir, dissuadir e, em algumas situações, responder ao terrorismo, podendo incluir ainda ações diretas contra grupos e instalações fora do território nacional. As FOEsp contribuem também para o contraterrorismo por operações de AD e RE (EME, 2014).

Por fim, na contra-subversão as FOEsp operam de forma discreta nas comunidades locais, comunicando diretamente com o público-alvo para influenciar os seus comportamentos, objetivando uma redução do apoio à subversão. Além das operações anteriormente referidas, as FOEsp podem ainda ser mobilizadas para qualquer outra tipologia de operações atribuída pelo comando do ramo, onde a flexibilidade, adequabilidade e nível de precisão na execução das FOEsp permitam uma resposta apropriada.

1.3.1. Plano de Implementação da Força de Operações Especiais

O PIFOE foi criado em 2015, acompanhando a evolução da doutrina de OEsp na NATO e adaptando-a à realidade nacional. Deste modo, veio acrescentar novas valências no âmbito da capacidade de OEsp em Portugal, alinhando-a com os padrões estabelecidos pela NATO para esta tipologia de forças (Lopes, 2017).

O PIFOE tem por base sete Vetores de Desenvolvimento (VD), representados na figura seguinte:



Figura nº 4 - Estrutura do PIFOE

Fonte: Adaptado de Lopes (2017)

Os VD, que se articulam de forma coerente e complementar, são elementos que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais.

Sucintamente, a Doutrina define os princípios que orientam a Organização da FOE, com níveis progressivos de capacidade. Esta organização determina, por sua vez, as exigências em termos das componentes da Formação e do Treino, concebidos para preparar os militares de acordo com as suas funções operacionais. A eficácia da Formação e do Treino depende da existência das Infraestruturas e do Material para manter os mesmos adequados, a fim de garantir condições reais de preparação. Por fim, o VD Pessoal e Liderança assegura os recursos humanos necessários, ajustando perfis e qualificações às exigências do sistema, sendo essencial à operacionalização de todos os outros vetores (Lopes, 2017).

Uma vez que o objeto de estudo nesta investigação é o SIFT, importa abordar essencialmente as componentes: formação e treino.

Relativamente à formação, é necessário perceber que, para um militar de OEsp, a formação é um processo contínuo e progressivo que não termina com a conclusão do COE. Ao longo da carreira, é essencial que o militar desenvolva novas competências e adquira conhecimentos adicionais, tanto por formações ministradas nas FFAA nacionais, como em formações no estrangeiro, seja no quadro da NATO ou de parcerias bilaterais com outras nações.

Entre os desafios identificados nesta área, o PIFOE sublinhou a importância de criar um Curso de Planeamento de OEsp ao nível do *Special Operations Task Group* (SOTG), assim como a necessidade de qualificação em novas valências de Apoio de Combate, nomeadamente *Joint Terminal Attack Controller* (JTAC) e *Technical Exploitation Operations* (TEO) que se tornam cada vez mais relevantes para a eficácia das operações (Lopes, 2017). Estas duas últimas já foram aplicadas, como é possível constatar no quadro orgânico da FOE:

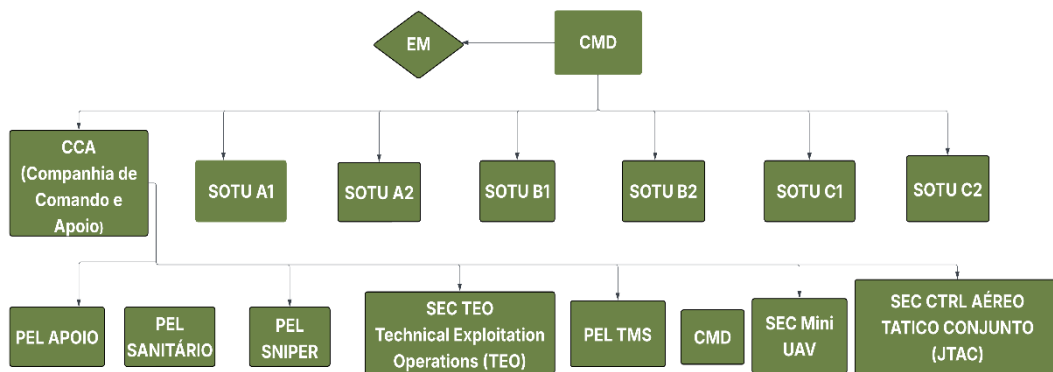


Figura nº 5 - Quadro orgânico da FOE

Fonte: Adaptado de EME (2019)

Por ter competências para formar os militares na área das OEsp, conforme referido anteriormente, o CTOE constitui-se como polo de formação no âmbito do Sistema de Formação do Exército e da Escola das Armas (EA) (Exército Português, 2022a). Nesse sentido, ministra, além dos vários COE, uma série de cursos e estágios de formação e atualização na área das OEsp, como os que a seguir se indicam (EME, 2025):

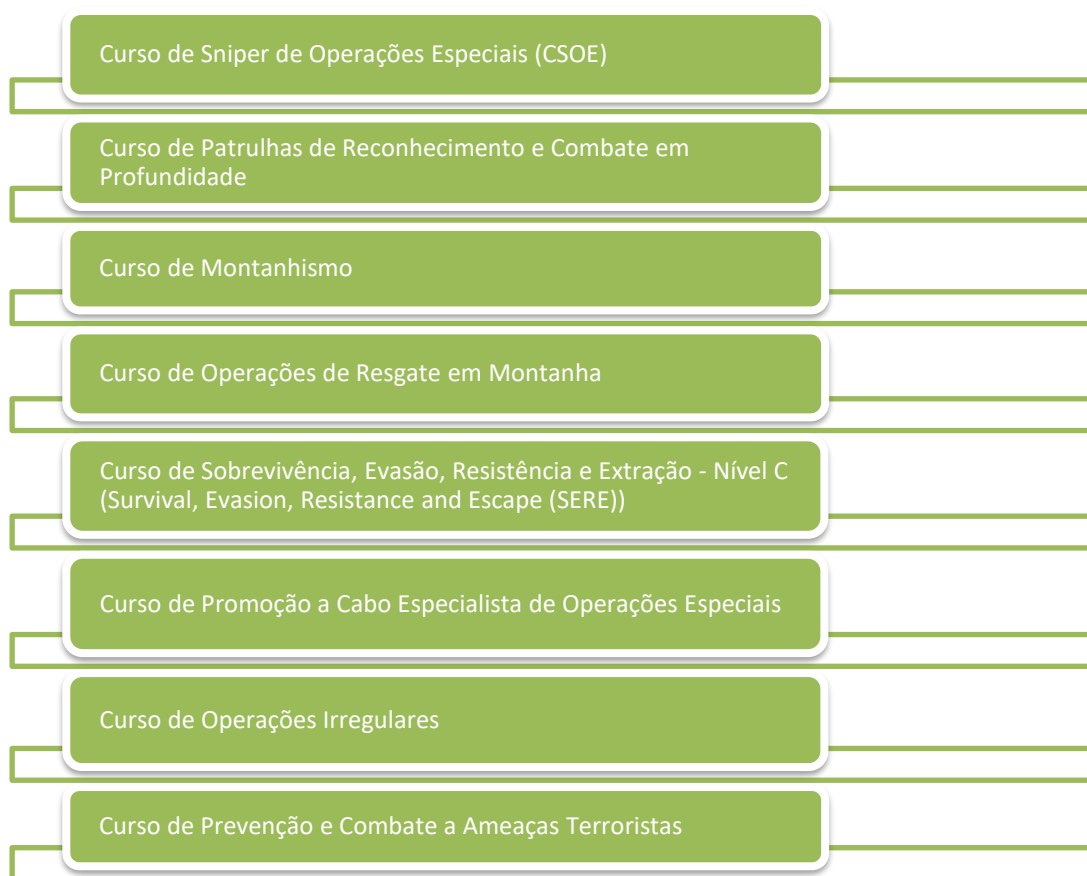


Figura nº 6 - Cursos e estágios de formação e atualização na área das OEsp no CTOE

Fonte: Adaptado de EME (2025)

Já a componente do Treino na FOE, é desenvolvida em três níveis distintos: treino individual, treino ao nível da *Special Operations Task Unit* (SOTU) e treino ao nível do SOTG, mais especificamente do *Special Operations Land Task Group* (SOLTG)² (Lopes, 2017). O SOTG é “um grupo-tarefa de operações especiais, empregue para conduzi-las, orientadas pelo comandante do *Special Operations Component Command* ou por um elemento funcional de operações especiais (...) combinados são uma exceção e quando existem tem um único comandante.” (EME ,2014, p. 3-4). Estes níveis integram-se num ciclo contínuo e permanente, organizado em três fases principais: fase de integração, fase de

² O SOLTG é um SOTG específico de forças terrestres, neste caso, do Exército Português. No caso do Destacamento de Ações Especiais (DAE) da Marinha, a designação adotada é *Special Operations Maritime Task Group* (SOMTG) (Lopes, 2017).

aprontamento e fase de prontidão (Lopes, 2017).

Na fase de integração, o militar é incorporado na FOE, adquirindo competências necessárias para a sua especialização, nomeadamente no manuseamento dos diferentes equipamentos orgânicos da unidade. A fase de aprontamento foca-se no treino ao nível SOTU, incluindo a qualificação nas diferentes capacidades de apoio de combate, como Sniper ou JTAC.

Por fim, a fase de prontidão visa manter os níveis de treino já alcançados pelas SOTU, abrangendo o treino ao nível do SOTG. Aqui, são estabelecidos e refinados os procedimentos de comando e controlo, garantindo que a força está preparada para operar com eficácia (Lopes, 2017).

1.4. Sistema Integrado de Formação e Treino

O CTOE é a unidade do Exército Português cuja missão está centrada na capacidade de OEsp. A prontidão de uma força desta tipologia requer um esforço em várias áreas, nomeadamente nos VD estabelecidos no PIFOE, com destaque para a componente da formação e do treino, tal como se referiu no ponto anterior.

Assim como acontece no SIE, o SIFT do CTOE é responsável pela coordenação e ligação entre a formação e o treino dos militares de OEsp, centrando-se na articulação entre essas duas componentes, de forma a criar sinergias e potenciar a sua capacidade de ação. Neste sentido, o sistema procura a reformulação e reorganização de processos e procedimentos, para que a formação seja mais adequada e preparada de acordo com as necessidades operacionais da FOE, trazendo boas práticas e lições aprendidas decorrentes dos cursos, exercícios, avaliação periódica da atividade operacional e da participação em missões em contexto internacional (Oliveira, 2022).

O SIFT integra a formação inicial, treino individual, treino coletivo e o empenhamento operacional, funcionando de acordo com um ciclo anual que se inicia com o COE e termina no empenhamento operacional. Nesta primeira etapa são desenvolvidas as competências básicas de um militar de OEsp. Adicionalmente, são trabalhadas as competências físicas e aprimoradas as competências psicossociais, as quais constituem características essenciais para esta tipologia de forças, ampliando as suas capacidades de combate e resiliência, quando o contexto operacional o exigir (Oliveira, 2022).

Finda a fase formativa inicial, os militares devem estar aptos a integrar uma SOTU. Idealmente, são colocados à priori na Companhia de Comando e Apoio (CCA), iniciando

assim a fase do treino individual e, posteriormente, do treino coletivo, que lhes permitirão aprimorar as suas competências básicas e adquirir novas competências mais específicas, de acordo com as necessidades operacionais. Toda esta dinâmica permite aferir as principais aptidões de cada combatente e, dessa forma, colocá-lo na função/cargo mais indicado. É a partir desse momento, quando os militares já estão integrados na FOE, que se inicia o aperfeiçoamento das suas competências avançadas que permitem adquirir ferramentas necessárias à execução de tarefas mais complexas. Algumas dessas, como é caso dos snipers, são desenvolvidas por um novo processo formativo, conforme referido no subcapítulo anterior (Oliveira, 2022).

De forma a corresponder às necessidades formativas e operacionais da FOE, foram definidas áreas de especialidade³ em certas matérias, lideradas pelos *Subject Matter Expert* (SME). Estes integram os Grupos de Especialistas por Capacidade de Treino Operacional (GECTO) que têm como missão atualizar Táticas, Técnicas e Procedimentos (TTP) em áreas características da capacidade de OEsp. Os SME formam e desenvolvem treino individual específico da sua área de atuação em todas as SOTU, no intuito de assegurar coerência no modo como as diferentes equipas obtêm o conhecimento e o desenvolvimento técnico. Além disso, são responsáveis por desenvolver e validar NEP, publicações técnicas e pacotes de treinos técnicos específicos para todas as áreas (Oliveira, 2022).

Todas as boas práticas e lições aprendidas decorrentes dos diversos cursos de formação e da participação em exercícios e em missões são introduzidas tanto na formação como no treino. A organização e a metodologia dos cursos têm-se mantido ao longo do tempo, contudo, o SIFT permitiu a atualização de conteúdos programáticos das diferentes áreas e uma maior harmonização entre a formação e o encargo operacional, traduzidas na criação dos GECTO em aproximação aos módulos do curso. Esta alteração foi materializada numa atualização dos referenciais de curso em 2022 (Oliveira, 2022).

O SIFT destaca-se por três aspetos principais. Primeiro, pela integração do mecanismo de Lições Identificadas/Lições Aprendidas (LI/LA)⁴, que promove mudanças contínuas a partir de relatórios técnicos com boas práticas e lições identificadas. Em segundo

³ Armamento e Tiro/ Comunicações e Sistemas de Informação/ *Medical*/ Mobilidade/ Operações em Montanha/ Operações Anfíbias/ Planeamento/ Reconhecimento/ SERE/ *Special Operations Air-Land Integration*/ TEO/ Sniper.

⁴ No contexto da NATO, o processo de transformação de uma lição identificada em lição aprendida envolve três etapas principais: análise da observação para identificar causas e ações corretivas, implementação dessas ações e validação dos resultados. A lição só é considerada aprendida quando se verifica uma melhoria mensurável na capacidade ou desempenho, sendo então disseminada para promover a aprendizagem institucional (NATO, 2016). O Anexo A ilustra de que forma este processo decorre na NATO.

lugar, pelo funcionamento do SIFT como um ciclo anual composto por formação inicial, treino individual, treino coletivo e empenhamento operacional, terminando com a análise desses relatórios, *workshops* e, por fim, o seminário SIFT, onde os GECTO apresentam resultados e formulam propostas, transformando-se em atualizações de conteúdos formativos. Existe também atualização de conteúdos operacionais, com a introdução de novas TTP, NEP, manuais ou pela validação de novos requisitos de capacidade, devido à troca profícua e efetiva de experiências em missões internacionais. Por fim, destaca-se a interação permanente entre a formação e o encargo operacional, facilitada pelo envolvimento dos GECTO no processo formativo e pela participação dos formandos do COE em exercícios integrados com a FOE, como o exercício VIRIATO. Outro fator facilitador desta interação é o emprego de uma SOTU no Batalhão de Formação (BForm) do CTOE, envolvida em todas as atividades formativas e que, ao apoiar a formação, treina simultaneamente para a missão de AMil, gerando sinergias e otimizando recursos.

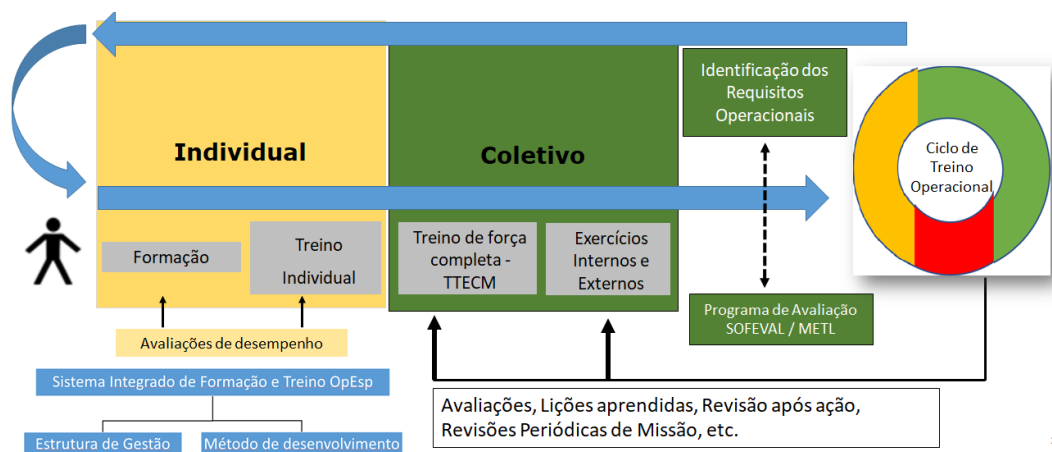


Figura nº 7 - SIFT da FOE

Fonte: Oliveira (2022)

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

O segundo capítulo trata o percurso metodológico aplicado ao longo desta investigação científica, abordando os objetivos e perguntas de investigação definidos previamente, o desenho, métodos e estratégia de investigação, métodos de recolha de dados e seleção da amostra.

2.1. Desenho da Investigação

O principal objetivo visado na investigação consiste em analisar a situação atual e propor possíveis contributos para melhorar o SIFT da FOE. Para tal, numa fase inicial, com base na literatura de referência, definiram-se os conceitos e determinou-se a situação atual da formação e do treino no Exército Português e a forma como as duas vertentes se integram. Posteriormente, numa fase mais avançada, tratou-se de enquadrar a capacidade de OEsp, qual a missão do CTOE e da FOE, as suas capacidades, possibilidades, limitações e a aplicabilidade desta capacidade face à vasta tipologia de ameaças. Nesta sequência, procurou-se compreender de que maneira a formação dos militares de OEsp se adequa ao encargo operacional e aos desafios atuais da FOE e analisar de que forma a FOE se adapta aos padrões da NATO, promovendo uma padronização da capacidade de OEsp dos países membros da mesma. Deste modo, o desenho da pesquisa corresponde a um estudo de caso, centrado no SIFT da FOE, espacialmente localizado no CTOE. Segundo Creswell (2014), os estudos de caso são de âmbito qualitativo e destinam-se a explorar uma situação, um programa, um processo, um ou mais indivíduos. A sua aplicação envolve uma abordagem aprofundada do caso identificado, bem como a possibilidade de o investigador recolher diferentes tipos de dados (Creswell, 2014) para fazer face aos objetivos e às questões de investigação.

Formulados o OG e os OE, surge como fio condutor deste trabalho de investigação a seguinte PP e as respetivas Perguntas Derivadas (PD) que procuram dar resposta aos objetivos definidos previamente.

- PP: Como potenciar o SIFT na FOE?
- PD1: Como se estrutura o SIFT na FOE?
- PD2: Que convergências se identificam entre o SIFT da FOE e os sistemas congéneres de outros países membros da NATO?

- PD3: Que lacunas e/ou áreas suscetíveis de melhoria se identificam no SIFT da FOE?

A investigação seguiu o modelo de análise apresentado no Quadro nº2⁵, facilitando a organização e sistematização das informações ao longo do estudo.

Por forma a responder à PD1, foi realizada uma pesquisa baseada na análise documental, mais especificamente de artigos de revistas especializadas e publicações doutrinárias relativas à formação e ao treino, reforçada por entrevistas a militares com uma vasta experiência nesta temática. Para responder à PD2, recorreu-se a documentos oficiais da NATO e manuais de países membros da mesma, tendo sido feitas ainda entrevistas a oficiais de forças congêneres, neste caso, espanhóis e romenos, de forma a obter um termo de comparação com a realidade da FOE. Finalmente, para dar resposta à PD3, procurou-se, a partir das respostas dos entrevistados e de artigos de revistas militares, identificar lacunas e/ou áreas suscetíveis de melhoria no SIFT da FOE, para ser possível propor contributos para melhorar o mesmo.

2.2. Método e Estratégia de Investigação

A abordagem adotada nesta investigação foi uma abordagem qualitativa, que pretende “explorar ou compreender o significado atribuído por um indivíduo ou por um grupo a um determinado problema.” (Creswell, 2014, p.4). Esta é, segundo Creswell (2014), a metodologia mais adequada aos estudos de caso.

O método utilizado foi o indutivo, sendo que os dados da investigação foram analisados de forma indutiva, no sentido em que o investigador desenvolve conceitos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões encontrados a partir da recolha de dados, sem usar dados para testar hipóteses formuladas previamente. De acordo com os procedimentos dos estudos de caso, são feitas uma investigação holística e uma análise descritiva, pois produz-se dados descritivos a partir de documentos, de entrevistas e da observação (Newman & Benz, 1998).

2.3. Métodos e Técnicas de Recolha de Dados

A investigação iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica que serviu de suporte à

⁵ Apêndice A.

revisão de literatura centrada na problemática e que se apresentou no primeiro capítulo. Essa pesquisa incidu sobre artigos científicos e manuais sobre a temática da formação e do treino, respeitantes ao Exército Português e à NATO, bem como ao USArmy, dada a importância deste no contexto internacional. Adicionalmente, a recolha de dados implicou a análise documental de outros materiais, nomeadamente documentos institucionais do Exército sobre a capacidade das OEsp, a missão do CTOE e da FOE.

Para responder às questões de investigação formuladas foi necessário efetuar uma recolha direta de informação que não se encontra disponível nos documentos, através de inquéritos por entrevista a militares com experiência na área de OEsp, do Exército Português e de forças congéneres.

A entrevista é uma técnica de recolha de informação, que possibilita o acesso a dados inacessíveis através de outras fontes (Marconi e Lakatos, 2017). O procedimento envolve “uma forma singular de interação social que tem como objetivo principal recolher dados para a investigação” (Santos & Lima, 2019, p.101). Optou-se pelo tipo de entrevista semiestruturada em que o investigador formula um guião de perguntas relativas aos interesses da pesquisa, distinguindo-se de outro tipo de entrevistas por permitir “alterar as perguntas no decorrer das respostas dadas” (Manzini, 2004, p. 21). Trata-se de perguntas abertas que permitem liberdade de resposta, tornando-se “muito úteis quando existe pouca informação sobre o tema a estudar e quando se pretende estudar um dado tema em profundidade” (Santos & Lima, 2019, p. 77).

Para a realização destas entrevistas, foi então elaborado um guião de entrevista⁶, a partir de um quadro⁷ que correlaciona as PD e a PP com a sua respetiva problemática e com as perguntas a explorar durante as entrevistas. O mesmo foi traduzido e adaptado antes de ser aplicado aos entrevistados estrangeiros.

Antes de se proceder à realização do inquérito por entrevista, todos os entrevistados consentiram a sua participação no mesmo, através da assinatura do consentimento informado⁸ enviado previamente para o seu email, pelo investigador.

A aplicação das entrevistas realizou-se presencialmente, sempre que possível, e por videoconferência nos restantes casos. Uma vez que a amostra também inclui militares estrangeiros de duas nacionalidades distintas, foi-lhes enviado o guião, traduzido para inglês, para que respondessem por escrito, no intuito de ultrapassar as dificuldades linguísticas, bem

⁶ Apêndice D.

⁷ Apêndice B.

⁸ Apêndice C.

como a distância geográfica.

O tratamento dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, que visa “a obtenção de indicadores, quantitativos ou não, através de procedimentos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos” (Bardin, 2011, p. 77). A mesma adequa-se à exploração de entrevistas abertas. Foi elaborado um quadro com os excertos mais relevantes dos dados obtidos nas entrevistas, apresentados no Apêndice F, com o objetivo de reunir as principais ideias entre os entrevistados e facilitar a sua análise.

2.4. Processo de amostragem

A amostragem é a etapa da investigação em que se seleciona um conjunto de elementos de uma dada população que reúnem as características identitárias desse universo e através da qual se procura tornar possível o estudo dessa mesma população, mas por um grupo bastante mais reduzido, não perdendo as suas características específicas e com interesse para o estudo (Santos & Lima, 2019).

A técnica de amostragem utilizada foi a não-probabilística intencional. Não-probabilística porque a seleção de entrevistados não se realiza, normalmente, a partir de ferramentas estatísticas, mas sim do juízo de valor do investigador, determinando assim que a probabilidade de serem selecionados para constituir a amostra, é diferente para os vários elementos da população. Intencional porque corresponde à seleção de elementos que melhor representa ou tenham conhecimento do fenómeno em estudo (Santos & Lima, 2019).

É de salientar ainda que se teve em conta um dos princípios da amostragem qualitativa, a saturação de dados, momento onde a informação começa a ser repetitiva ou redundante, não se captando informação nova. (Vilelas, 2009).

Considerando os objetivos da investigação, a seleção dos entrevistados incidiu sobre militares com experiência em OEsp, no contexto nacional e internacional. A realização de entrevistas a militares estrangeiros tem o intuito de explorar divergências ou similaridades face ao contexto nacional. Optou-se por entrevistar militares de Espanha e da Roménia, por critérios de conveniência.

Deste modo, foi elaborado um quadro⁹ representativo da amostra selecionada para esta investigação.

⁹ Apêndice E.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

Este capítulo apresenta, numa primeira fase, os resultados obtidos através dos inquéritos por entrevista. Numa segunda fase, procede-se à análise crítica desses dados, relacionando-os com os objetivos da investigação e com a revisão de literatura. Esta abordagem permite compreender o funcionamento do SIFT, identificar convergências entre o mesmo e os sistemas de forças congéneres da NATO e ainda apontar possíveis contributos para a sua melhoria.

3.1. Apresentação de Resultados

Neste subcapítulo serão analisados os resultados extraídos a partir dos inquéritos por entrevista. Estes resultados procuram dar resposta às PD. Deste modo, aborda-se a estrutura e o funcionamento do SIFT, com o objetivo de responder à PD1. Posteriormente, procuram-se semelhanças e diferenças entre o SIFT adotado no CTOE e os sistemas utilizados em FOEsp de outros países membros da NATO, nomeadamente Roménia e Espanha, a fim de responder à PD2. Por último, serão enumeradas algumas lacunas e áreas suscetíveis de melhoria no SIFT, identificadas pelos entrevistados, por forma a responder à PD3.

3.1.1. Estrutura e Funcionamento do SIFT

Para compreender a temática deste subcapítulo, serão analisadas as respostas dos militares portugueses às questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 do guião de entrevista.

Na resposta à questão 3, os entrevistados revelam consenso quanto à existência do SIFT e as suas virtudes, centradas no objetivo de proporcionar a “integração e a obtenção de sinergias entre a parte formativa e o encargo operacional, articulando estas duas componentes de forma coerente e permanente” (E5). Consideram que o sistema se estrutura num ciclo anual, que integra a formação inicial, o treino individual e coletivo e o empenhamento operacional. Referem ainda a constante avaliação de desempenho em todas as atividades levadas a cabo pelo CTOE, através de relatórios com lições identificadas e boas práticas, potenciando o incremento de alterações (E1 e E8). Além disso são mencionados os demais cursos ministrados no CTOE referidos no capítulo anterior, como o CSOE (E4 e E7).

A questão 4 explora a integração entre as componentes teórica, prática e operacional dentro da formação. Os resultados mostram unanimemente que a integração acontece de

modo semelhante à formação prestada nas restantes unidades do exército: a teoria é orientada para a aplicação prática e os conteúdos são frequentemente validados por exercícios táticos finais de cada módulo, “partindo de uma formação base para preparar o militar através de procedimentos, técnicas e, mais tarde, táticas de OEsp, num processo gradual” (E9). O mesmo entrevistado aborda a passagem do “nível individual para parelha, equipa e, por fim, SOTU, quando os procedimentos estiverem todos assimilados e onde são já utilizadas técnicas e táticas numa força constituída”.

Quanto à questão 5, em que a amostra é questionada quanto ao foco no desenvolvimento das capacidades física, técnica, psicológica ou outra, a totalidade dos entrevistados reconhece que o sistema contempla essas mesmas três dimensões. Como explica E5: “os formandos são avaliados em três áreas, Aptidão Física, Aptidão Técnica e Mérito Pessoal (competências psicossociais)”. A classificação final do curso é obtida por uma “média ponderada destes parâmetros” (E5). No entanto, o foco e a profundidade com que cada capacidade é trabalhada, variam consoante a fase da formação.

As capacidades físicas são mais trabalhadas numa fase inicial do curso (E2). A dimensão psicológica/ psicossocial está sempre presente e é considerada essencial, mas o E9 refere que não existe ainda uma abordagem plenamente estruturada nesta área, sendo trabalhada através da pressão, do stress induzido e da simulação de cenários extremos. Em relação às competências técnicas, estas assumem destaque em fases mais avançadas da formação e incluem o domínio de várias áreas específicas das OEsp (E3, E4 e E5). O E4 e o E1 abordam ainda o princípio *Shoot, Move, Communicate, Survive*¹⁰ como sendo a base do treino.

No entanto, alguns entrevistados (E1, E6, E7, E8 e E10) admitem que o foco principal incide no aspeto psicossocial. No seguimento dessa ideia, o E8 refere que “uma especialidade desta tipologia, tem exatamente nas competências psicossociais um crescimento do potencial de combate”.

No que toca à questão 6, quando os entrevistados são questionados acerca da forma como o CTOE alinha a formação com as ameaças emergentes, há consenso em considerar que tal ocorre através do processo de LI/LA (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8), sendo ainda mencionado o facto de serem os SME, membros da FOE, a prestar determinadas formações, porque aquilo que ensinam na formação corresponde ao que se pratica no treino operacional

¹⁰ “Princípio que envolve domínio em determinadas áreas, nomeadamente armamento e tiro (*Shoot*), táticas de combate em diversos ambientes (*Move*), comunicações (*Communicate*) e socorrismo de combate (*Survive*)” (E4).

e durante as missões internacionais (E4, E6, E7 e E8).

É possível saber que as TTP desenvolvidas pelos SME são integradas no treino, e do treino são integradas na formação (E3 e E10), o que permite uma permanente atualização da formação (E3).

A questão 7 procura compreender de que forma o CTOE faz ajustes na formação e se existe um sistema de *feedback* contínuo para o fazer. Os entrevistados respondem a esta questão positivamente. Como esclarecem, o processo ocorre através de relatórios no final de cada atividade do CTOE, elaborados com base no mecanismo de LI/LA (E1, E4, E5, E6 e E8), permitindo aferir em cada atividade, a existência de algum aspeto a melhorar, por exemplo: “Se é uma questão de procedimento, temos que perceber onde é que falhou: se é o treino operacional que está a ser mal conduzido ou se é uma questão já veio assim da formação” (E8). A constituição dos SME tem um papel importante neste sistema, cabendo-lhes a responsabilidade de fazer “uma primeira avaliação” (E8).

Grande parte dos entrevistados (E2, E3, E7, E8, E9 e E10) acrescentam a relevância do seminário SIFT, que permite “consubstanciar lições identificadas e disseminar conhecimento que já foi consubstanciado e que está a ser aplicado” (E3). O E8 estabelece ainda um termo de comparação entre o seminário SIFT e a *Annual Training and Readiness Conference*, uma conferência realizada na NATO. Segundo o mesmo, os países membros “são convidados a ir anualmente ao SOFCOM e, em função das formações que os seus alunos haviam frequentado no ano anterior, eles validam ou não, a aprendizagem. Portanto, por analogia, é semelhante”.

No tocante à questão 8, tratou-se de explorar as mais valias do sistema, que, para os entrevistados, consistem nos seguintes aspetos: padronização entre a formação e treino (E1, E5, E6, E7, E8, E9 e E10), interação permanente entre as duas componentes através dos GECTO (E1 e E5), capacidade de manter os militares em constante estado de prontidão (E4), adaptação a qualquer teatro e qualquer necessidade (E3) e constante atualização e introdução de novas NEP, TTP e manuais, conforme necessário (E5). O E10 acrescenta a poupança de recursos, uma vez que o sistema permite que haja elementos da FOE a dar formação e, simultaneamente, a treinar AMil. Conclui referindo que o mesmo se verifica no Curso de Operações Irregulares, permitindo que as equipas integradas na formação treinem AI.

A questão 9 explora as diferenças entre a formação de FOEsp e a formação de outras forças que atuam no espectro convencional da violência. As respostas indicam que a FOE é única, porque é o único sistema de forças de que o Exército dispõe a atuar na dimensão não convencional do espectro da violência e, desse modo, a sua formação terá de ser

diferenciada. O que marca a diferença na formação de FOEsp são aspetos como os seguintes: seleção rigorosa (E1, E4 e E8), foco na autonomia e capacidade de decisão em ambiente hostil (E4), exigência psicossocial (E1 e E10), táticas específicas de OEsp e formação em SOTU (E1 e E7) e reforço da cultura organizacional (E5 e E11). O E10 explica que este último, que se faz representar pelo VD Cultura Organizacional, é um fator introduzido com um conjunto de provas características e cultivado por um “conjunto de cerimónias, eventos e na postura que os líderes têm durante a sua permanência na unidade”. O E9 destaca também a necessidade do militar de OEsp ser uma “pessoa integrada com as novas tecnologias, inovador, inteligente, com rapidez de decisão e com uma frieza acima da média”.

Na questão 10, pediu-se a opinião dos entrevistados quanto aos pilares fundamentais de um sistema de formação eficaz para uma FOEsp, tendo sido mencionados vários aspetos. Antes de os enumerar, importa frisar que a eficácia do SIFT se traduz no materializar dos “conteúdos formativos segundo as necessidades operacionais e manter um fluxo de atualização desses conteúdos segundo as mudanças do ambiente operacional e os requisitos e capacidades atuais” (E5). Posto isto, os resultados apontam para a realização de *workshops* e seminários onde se estudem os relatórios finais de cada atividade realizada pela força (E1, E2, E3, E4 e E5), permanente revisão dos referenciais de curso (E2, E3 e E4), criação dos GECTO (E1, E5 e E6), teste na formação das competências adquiridas em exercícios ou missões internacionais (E7), estudo e adaptação face à evolução das ameaças (E4 e E9), coerência entre a formação e o treino operacional (E1, E5, E8 e E10), introdução de novas tecnologias incluindo realidade virtual e inteligência artificial (E4) e disponibilidade de todos os meios que se fazem representar pelos VD (E10).

Contudo, o E10 defende que os sistemas devem ser imperfeitos para que possam ser melhorados, já que “os sistemas perfeitos só são perfeitos num determinado período e, a partir daí, entram num mecanismo de imperfeição e se não tivermos consciência que são imperfeitos, nunca os corrigimos”.

A questão 11 pretende explorar se houve mudanças na formação dos militares com a integração do sistema e se estas foram positivas. Os resultados mostram que houve duas principais alterações: introdução de uma SOTU no BForm para apoiar na formação (E1, E2, E5, E7, E8 e E10), o que não está a acontecer neste momento devido a constrangimentos apontados pelos entrevistados: “compromissos operacionais demasiado exigentes” (E8) e falta de recursos, principalmente humanos (E1 e E5); criação dos GECTO, constituídos pelos SME (E1, E2, E3, E5).

O E5 explica que através da introdução da SOTU, enquanto os instrutores estão a

formar, é possível ter “uma equipa a demonstrar, dando aos formandos uma melhor perceção da realidade. Outro aspeto é que essa SOTU, se for responsável por dar uma formação específica na semana seguinte, pode já preparar a mesma”. Este entrevistado aborda a questão da introdução dos GECTO, admitindo que “permitiu a organização das diferentes áreas técnicas em requisitos de capacidade e ter militares dedicados a trabalhar os mesmos, promovendo o debate, a identificação de lacunas e os aspetos a melhorar”. Todas estas mudanças foram avaliadas de forma positiva pelos entrevistados que as mencionaram.

No que à questão 12 diz respeito, tratou-se de indagar se foi necessária uma mudança de comportamento dos instrutores face à implementação do SIFT. O E5 explica que “o comportamento e atitude do formador perante o formando está definida em referencial e tem implicações diretas nas competências psicossociais que queremos (instrutores) desenvolver nos formandos” e que esses parâmetros não se alteraram com a adoção do sistema. O mesmo simplifica referindo que “implicitamente este processo já existia, contudo não estava devidamente formalizado”.

A questão 13 explora os exercícios realizados no âmbito das OEsp e a avaliação dos mesmos por parte da amostra. Os entrevistados ilustram alguns exercícios quanto ao seu propósito. O E4 divide-os em exercícios de: treino a nível individual, a nível SOTU e a nível SOTG (E4). O E5 acrescenta ainda os exercícios específicos para requisitos de capacidade, que envolvem também treino a nível individual e SOTU. Seguem-se alguns exercícios de cada nível:

- Nível individual: Ranger (E1 e E2) e Leopardo (E1, E2, E6, E7, E8 e E9)
- Nível SOTU: Real Thaw (E6, E7), Hot Blade (E6, E7), Flintlock, Empecinado e NATO Tiger Meet;
- Nível SOTG: Lusitano, Viriato (E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9 e E10) e Guerriers de la Méditerranée;
- Específicos para requisito de capacidade: Montis (E6), Comm (E6), Lone Paratrooper, Deep Infil, Fénix e Long Precision.

A avaliação destes é positiva, segundo a maior parte dos inquiridos (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9). Contudo, o E10 refere que não é correto avaliar que um exercício, por si só, é positivo ou não para uma força. Explica dizendo que “a avaliação é positiva se os objetivos forem cumpridos e negativa se não o forem” (E10).

Por último, na questão 14 pretendeu-se verificar se a amostra conseguiria fornecer exemplos concretos de sucesso do sistema. O E3 e o E5 abordam a questão da formação em

guiamento terminal de munições: esta formação certificada é ministrada pela Força Aérea Portuguesa (FAP), mas os entrevistados admitem que é difícil integrar o treino dos militares de OEsp com aeronaves, tanto por questões do CTOE como por disponibilidade da FAP. Posto isto, o SIFT, através do mecanismo LI/LA, “permitiu identificar os exercícios em que os militares devem participar e as capacidades que têm que adquirir e manter em termos do treino, que tipo de treino, meios, capacidades e destreza técnica que os militares devem possuir” (E3). Deste modo, os militares da FOE começaram a participar nos exercícios “*Real Thaw*” e “*Hot Blade*”, realizados pela FAP (E3).

A ilustrar os exemplos de sucesso foram ainda mencionados: maior eficiência na aplicação de técnicas e táticas adquiridas na formação (E4); maior facilidade e celeridade da integração dos militares na FOE (E1 e E2); introdução de formações de planeamento e de *Special Operations Air Land Integration* no COE/ Quadro Permanente (QP) e na FOE (E5); revisão e atualização dos referenciais de curso (E2, E6 e E8); aumento da ligação entre a formação e o treino pela introdução da SOTU na formação (E1, E7); introdução do exercício Serra Branca, a fim de treinar “capacidades em alta e média montanha” (E9), depois de identificada essa necessidade; implementação do curso SERE e respetiva elaboração do referencial de curso; participação na formação de interrogador, ministrada na FAP, e introdução de algumas formações em SERE nos COE (E4 e E5). O E10 refere que “a avaliação do sistema tem de ser vista na perspetiva daquilo que os resultados permitem atingir e isso tem a ver com o desempenho dos militares e das forças, que foi crescente. Logo, o resultado é positivo”.

3.1.2. Convergências entre o SIFT e sistemas de forças congéneres de países membros da NATO

Este subcapítulo pretende dar resposta à PD2. Como tal, serão apresentados os resultados de todas as questões do guião, mas, desta vez, a partir das respostas dos militares estrangeiros: E11 (Exército romeno), E12 e E13 (ambos do Exército espanhol).

Face à questão 3, os entrevistados confirmam a existência de um sistema que interligue a formação e o treino. O E11 refere que o sistema se reflete na adequação dos requisitos formativos aos operacionais na Roménia, de acordo com estruturas da NATO. O E13 afirma que em Espanha se sucede o mesmo.

Na questão 4, os entrevistados confirmam a integração sequencial nas componentes teórica, prática e operacional. Esta última culmina com planeamento e execução das missões (E13).

Relativamente à questão 5, destaca-se, de forma unânime, o equilíbrio nas dimensões físicas, psicológicas e técnicas. O E11 reforça que se procuram operadores independentes, resilientes e com capacidade de resolução de problema. O E12 identifica resistência e força dentro das físicas; resiliência e liderança sob stress dentro das psicológicas; tiro comunicações e *technical combat casualty care* relativamente à dimensão técnica. O E13 refere que, durante o COE na Roménia, os primeiros cinco meses são focados no esforço físico e psicológico, sendo depois reforçadas as competências técnicas.

Na questão 6, quanto às componentes da formação e alinhamento com os desafios operacionais, o E12 faz referência à divisão da formação em vários módulos técnicos (tiro, operações em montanha, etc.), ajustados regularmente com base em TTP atualizadas e experiências adquiridas a nível operacional. Os E11 e E13 mencionam a existência de formulários de *feedback* entre unidades operacionais e a escola de OEsp, permitindo adaptar os conteúdos às necessidades operacionais. O E11 reforça que este alinhamento é realizado pelos oficiais de operações, de planos e de treino.

No tocante à questão 7, sobre os ajustes no processo de formação, o E11 aborda novamente a existência de formulários de *feedback* entre as unidades e a escola de OEsp para aferir o desempenho dos formandos, o que permite perceber os ajustes que possam ser necessários. O E12 acrescenta que também “vão sendo implementados, no curso, novas TTP usadas em zonas de conflito”. O E13 refere que qualquer alteração ao curso exige proposta formal e aprovação, sendo implementada na edição seguinte do curso.

À questão 8, a propósito das mais-valias do sistema, o E11 clarifica que, devido ao alto risco e autonomia das missões, o sistema é mais importante numa FOEsp e deve permitir um ciclo rápido de *feedback* e adaptação. Relativamente a mais-valias, são mencionadas: melhor formação e preparação dos comandantes devido à aproximação às exigências reais (E12), procura pela formação dos melhores soldados do exército (E13) e contacto permanente entre a formação e a realidade operacional.

A questão 9, sobre os fatores diferenciadores da formação das FOEsp, suscita uma lista extensa, em que se destaca: planeamento mais detalhado pelo risco das operações (E11), elevada solicitação a nível físico e psicológico (E12 e E13), excelência técnica (E13), foco em ONC através de forças reduzidas com grande autonomia, habilidades específicas no âmbito das OEsp, adaptabilidade, trabalho de equipa, liderança e quantidade de material reduzida, por atuarem isoladas (E12).

Em resposta à questão 10, E11 e E13 apontam para um alinhamento direto entre requisitos operacionais e plano formativo. O E12 enumera alguns aspetos, como

desenvolvimento tático, treino realista, interoperabilidade, avaliação contínua da formação e atividades operacionais e integração tecnológica.

Relativamente à questão 11, o E11 refere a introdução de tecnologia no planeamento de táticas e procedimentos. O E12 destaca melhorias na qualidade do curso, impulsionadas por instrutores com experiência internacional e participação em formações atualizadas. O E13 refere a introdução de novos conteúdos como resposta direta a necessidades operacionais. Todos avaliam de forma positiva as mudanças que mencionam.

As respostas à questão 12 foram unânimes a negar esse aspeto, afirmando E12 e E13 que o comportamento dos instrutores é adaptado à fase do curso e ao grau de stress pretendido, mas que não houve alteração estrutural com a implementação do sistema. O E11 afirma que são escolhidos os melhores formadores em tópicos específicos, entre as unidades operacionais, para dar formações sobre os mesmos.

No que concerne à questão 13, os entrevistados confirmam a realização de exercícios durante a formação (E12 e E13), incluindo exercícios, tal como o VIRIATO, que dispõem de uma SOTU envolvida e onde estão empregues bastantes meios, nomeadamente helicópteros e vários veículos (E12). Ambos os inquiridos reconhecem a importância dos exercícios. Relativamente a exercícios operacionais das FOEsp, todos confirmam a sua realização, sejam eles nacionais ou conjuntos, e avaliam-nos de forma positiva.

Nas respostas à questão 14, são mencionados casos de sucesso, em que jovens recém-formados rapidamente assumiram posições de liderança em missões internacionais, demonstrando competências táticas e psicossociais (E12). O E13 destaca o feedback positivo das unidades operacionais que os recebem, validando a eficácia do sistema. O E11 afirma que esta avaliação depende de “informações e de *feedback* das atividades das unidades operacionais”.

A questão 15 procura compreender o processo de implementação do sistema e perceber quais foram os principais desafios enfrentados. Os entrevistados admitem unanimemente que o principal desafio é a comunicação eficaz entre as unidades operacionais e a escola de OEsp. Mencionam ainda a disponibilidade de recursos humanos envolvidos no funcionamento do sistema (E11 e E13) e o desenvolvimento de instrutores que combinem experiência em combate e capacidades pedagógicas, de forma a “manter o realismo do treino sem comprometer a segurança” (E12). O E1 acrescenta que tem sido evidente uma forma física abaixo do expectável por parte dos formandos, quando chegam à segunda fase do COE (a partir do segundo mês), referindo que tal se deve a uma significativa taxa de atrição que é característica do curso.

Na questão 16, perguntou-se aos entrevistados se fariam alterações ao sistema e, se sim, quais. As respostas sugerem uma melhor comunicação entre a escola de OEsp e as unidades operacionais (E11 e E13) e subordinar a escola de OEsp ao comando do SOCOMM, no caso da Roménia (E11). Ambas as sugestões vão no sentido de aumentar as sinergias entre as componentes formativa e operacional. O E12 admite que não faria nenhuma alteração.

3.1.3. Lacunas do SIFT

Apesar do reconhecimento geral da eficácia do SIFT, a amostra aponta aspetos negativos que limitam a execução do SIFT na sua plenitude. Para responder à PD3, neste subcapítulo serão analisados os resultados obtidos a partir das respostas dos militares portugueses às questões 15 e 16.

Em resposta à questão 15, os E6 e E8 afirmam que o SIFT foi desenvolvido após a presença da 1ª *Special Operations Advisory Team* no Afeganistão, em 2019, tendo por base a *Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007* da NATO (2015) (E6). No entanto, teve profunda influência do *Afghan Special Operations Forces Training Management System*¹¹ (E6 e E8), que apresenta conceitos semelhantes ao SIFT: “as entidades que têm responsabilidade na formação e depois no treino e emprego operacional, têm também capacidade de se autocorriger e de se ajustar relativamente a lições identificadas, novos requisitos operacionais, etc” (E8).

Mesmo tendo alguns entrevistados referido a facilidade de adaptação ao SIFT (E3, E9 e E10), surgem alguns desafios: a necessidade de constante atualização (E3 e E4), disponibilidade financeira para participar em exercícios e formações (E5), necessidade de planeamento a longo prazo do empenhamento das SOTU (E7), necessidade de recursos humanos (E5) e sistema de rotação dos militares (E5, E6 e E8), envolvendo a manutenção dos SME e o contrato de seis anos dos militares em RC (E6 e E8). Estes dois últimos aspetos podem originar outro desafio representado na amostra: excessivo empenhamento operacional (E6 e E8).

Um dos principais pontos referidos é a morosidade do processo LI/LA (E1, E2, E3 e

¹¹ Sistema Integrado de Formação e Treino adaptado à realidade das FOEsp afegãs, desenvolvido pelas *Special Operations Advisory Team* portuguesas (Roxo & Oliveira, 2021) destacadas no Afeganistão entre 2019 e 2022, para, segundo os mesmos autores, “colmatar as falhas detetadas e incrementar e sincronizar a formação e treino destas Forças, as quais são responsáveis por cerca de 90% das operações de combate em todo o Afeganistão”.

E6). O E3 refere que este processo acontece de forma simples no treino operacional, porque “carece apenas de autorização do comando da FOE” e posteriormente, por vezes, do Comando das Forças Terrestres (CFT)”. O E6 acrescenta que, “dentro da estrutura do Estado Maior General das FFAA, existe a Célula de Planeamento de Operações Especiais que, desde que a proposta esteja em consonância com o praticado na NATO, dificilmente cria entraves neste processo”. No entanto, rever conteúdos formativos é mais complexo, porque “algumas alterações requerem autorização da EA e da DF, o que pode demorar, em média, cerca de dois anos” (E3).

Indo mais a fundo neste processo, o E8 explica que é o CFT quem define os requisitos operacionais e o Comando do Pessoal, através da DF, que define o plano de formação e as qualificações necessárias para esta tipologia de força. Neste sentido, o entrevistado admite ser um processo complexo e demorado, uma vez que pode envolver várias entidades. Acrescenta que o mesmo se verifica na NATO, começando por abordar a divisão da organização em duas grandes dimensões: o *Allied Command Operations (ACO)*¹² e o *Allied Command Transformation (ACT)*¹³. Explica que o ACO “define os requisitos operacionais, aquilo que, doutrinariamente, uma força é capaz de fazer” (E8) e o ACT é responsável por “perceber qual é a formação que os militares têm de ter para ir ao encontro dessas necessidades operacionais” (E8).

No entanto, o E1 defende que o CTOE tem uma forte influência no processo de decisão, até porque “todo o conhecimento de OEsp reside na unidade” e porque “a unidade responsável por formar militares na capacidade de OEsp é a mesma que é responsável por aprontar a FOE, portanto, é fácil perceber as correções que temos de fazer”.

Relativamente à questão 16, alguns entrevistados (E1, E3, E4 e E7) mencionam a necessidade de facilitar o processo de implementação de novos procedimentos ou técnicas, uma vez que têm de ser incluídos, na sua grande maioria, no referencial de curso, o que demora algum tempo por carecer de autorização de outras entidades, conforme apurado na questão anterior. O E5 acrescenta ser necessário “aprimorar o uso da realidade virtual, simulações táticas e reforçar o intercâmbio com congéneres internacionais”. Ainda neste âmbito, o E1, E6 e o E8 referem a necessidade de proporcionar estabilidade nas funções aos

¹² “O ACO é um comando de três níveis com quartéis-generais e elementos de apoio nos níveis estratégico, operacional e tático (...) responsável pelo planeamento e execução de todas as operações militares da NATO” (NATO, 2024a).

¹³ “O ACO é um comando de três níveis com quartéis-generais e elementos de apoio nos níveis estratégico, operacional e tático (...) responsável pelo planeamento e execução de todas as operações militares da NATO” (NATO, 2024b).

militares, principalmente aos SME, a fim de lhes fornecer o tempo necessário para que se dediquem a estudar a sua especialidade e para que este conhecimento não saia da unidade.

Já os E5 e E10 partilham da ideia de que o sistema não precisa de ser alterado, caso se continue a adaptar a formação ao treino (E5) como tem feito e desde que haja recursos para que isso aconteça (E10). O E9 refere ainda a importância da ação de comando para que o sistema se mantenha a funcionar.

3.2. Discussão de Resultados

A discussão de resultados consiste na interpretação crítica dos dados recolhidos à luz dos objetivos definidos. A análise das entrevistas e uma reflexão crítica sustentada na revisão de literatura, permitem entender, com profundidade, o funcionamento do SIFT, colocando em diálogo os testemunhos recolhidos através das entrevistas com toda a bibliografia analisada ao longo da investigação. Este cruzamento de fontes permite aferir o grau de alinhamento entre a prática adotada e os princípios estabelecidos tanto a nível nacional como internacional, sobretudo no quadro da doutrina da NATO.

3.2.1. Visão quanto à estrutura e funcionamento do SIFT

Os militares entrevistados descrevem o SIFT como um sistema coeso, progressivo e funcional, claramente orientado para a articulação eficaz entre formação, treino e empenhamento operacional. Esta perceção reforça a ideia de que a preparação das FOEsp deve obedecer a uma lógica contínua, adaptável e orientada para o desempenho em contexto real, conforme preconizado na PDE 7-00 (EME, 2020) e no modelo NATO SAT, que reconhecem a formação como um processo cíclico, sustentado na avaliação de necessidades e na atualização sistemática dos conteúdos.

A estrutura do SIFT, tal como relatada pelos entrevistados, inicia-se na formação base (COE) e desenvolve-se em três momentos sucessivos: treino individual, treino coletivo e integração na FOE. Esta sequência traduz o conceito de “ciclo de prontidão” adotado em forças congéneres da NATO, como refletido no FM 3-18 (USArmy,2014), que valoriza a formação integrada, faseada e orientada para a missão.

Para além da estrutura, os militares destacam a valorização equilibrada das dimensões física, técnica e psicossocial, sendo esta última apontada como diferenciadora na formação em OEsp. Esta valorização está em linha com os estudos de Bartone et al. (2008), que identificam a resiliência psicológica e a estabilidade emocional como fatores críticos de

desempenho em ambientes de elevada exigência. No plano doutrinário nacional, a PDE 3-67-00 (EME, 2014) sublinha a importância de preparar os militares para atuar sob condições extremas de exigência física e mental, destacando a necessidade de resiliência, autonomia e maturidade, competências intimamente associadas ao domínio psicossocial.

Outro aspeto salientado é a aproximação deliberada entre os conteúdos ensinados e os procedimentos operacionais. Esta ligação entre teoria e prática é facilitada pela integração de uma SOTU no processo formativo, garantindo realismo, exigência e coerência com o contexto de aplicação

Por fim, os entrevistados sublinham a importância do mecanismo de LI/LA, importante para manter os referenciais de formação atualizados e alinhados com as exigências operacionais emergentes. O seminário SIFT e os relatórios técnicos são apontados como essenciais à aplicação prática desse mecanismo, em conformidade com as orientações da doutrina da NATO (2016) e do EME (2020).

3.2.2. O SIFT da FOE e os sistemas congéneres

A análise das entrevistas a militares das FOEsp romenas e espanholas permitiu identificar diversas semelhanças estruturais e funcionais entre os respetivos sistemas de formação e treino e o modelo português, o que confirma a validade do SIFT face às práticas adotadas no contexto da NATO.

Tanto o COE espanhol como o romeno seguem uma lógica modular e progressiva, com fases bem definidas de treino individual, formação especializada e treino coletivo. Esta estrutura está alinhada com os princípios da formação por competências e com o ciclo de prontidão operacional descrito na doutrina da NATO (EME, 2020; NATO, 2016), tal como sucede no SIFT, onde a formação se articula com o treino e o empenhamento operacional. A função do curso como mecanismo de formação e de seleção é também transversal, revelando que o sistema não visa apenas capacitar, mas também filtrar os militares com o perfil adequado à exigência das OEsp.

A integração entre formação, treino e realidade operacional foi fortemente evidenciada. Nos três países, a formação é concebida como parte de um ciclo funcional, em que os conteúdos são constantemente ajustados com base nas exigências operacionais. Tanto em Espanha como na Roménia, a ligação entre as unidades operacionais e a escola de OEsp assegura esse alinhamento, sendo que no caso da Roménia, são os oficiais de operações, de planos e de treino que formalizam a transposição dos requisitos operacionais para os planos

formativos. Esta prática confirma a importância da articulação doutrinária entre planeamento e formação, preconizada na PDE 7-00 (EME, 2020) e no modelo NATO SAT e materializa-se também no SIFT através do envolvimento dos GECTO e do sistema de LI/LA.

A valorização simultânea das componentes física, técnica e psicossocial é outro traço comum. Todos os entrevistados referem a importância do desenvolvimento integral do operador de OEsp, destacando competências como resiliência, liderança, autonomia e capacidade de decisão sob pressão, aspetos também sublinhados por autores como Bartone et al. (2008) e incorporados no modelo nacional. Estas evidências justificam-se pela natureza não convencional do espectro em que as FOEsp atuam, exigindo dos combatentes um perfil singular, como reconhecido na doutrina portuguesa (EME, 2014).

A existência de mecanismos de atualização é também convergente entre os sistemas analisados. Em Espanha e na Roménia, os cursos são atualizados com base em *feedback* das unidades em que os militares são colocados, surgimento de novas ameaças e em TTP atualizadas, através de estruturas formais e contributos diretos dos instrutores. Esta prática reflete os princípios de melhoria contínua associados à aprendizagem organizacional e está também presente no SIFT, embora com constrangimentos relacionados com a morosidade do mecanismo LI/LA.

3.2.3. Desafios e possíveis melhorias para o SIFT da FOE

Apesar da avaliação positiva por parte dos entrevistados, identificam-se limitações na operacionalização do sistema. A estrutura formal dos processos de atualização dos referenciais que requer a validação por entidades como a DF, tende a seguir ritmos próprios de garantia de qualidade e conformidade, o que pode limitar a capacidade de resposta imediata do sistema em certos contextos. Esta constatação contrasta com a doutrina da NATO, que valoriza a flexibilidade e a adaptação rápida da formação às necessidades emergentes. O intervalo entre a identificação de uma lição e a sua formalização como lição aprendida pode comprometer a eficácia do SIFT, especialmente num contexto de constante mutação das ameaças.

Outra fragilidade apontada diz respeito à rotatividade dos SME e dos restantes militares envolvidos na formação. Apesar da importância que os entrevistados atribuem à estabilidade dos formadores, o elevado empenhamento e a ausência de mecanismos de retenção, comprometem a consolidação de conhecimento técnico e a continuidade pedagógica. Tal instabilidade afeta diretamente o equilíbrio do sistema, dado que os GECTO

dependem da experiência e continuidade dos seus elementos.

Importa ainda destacar a preparação física, abaixo do expectável, com que alguns formandos iniciam a segunda fase do COE, consequência das semanas anteriores à mesma. Esta constatação reforça a importância de um aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção, tornando-o mais adequado e capaz de garantir uma base mínima de aptidão física, por forma a assegurar candidatos mais preparados e a segurança dos mesmos.

Assim, torna-se evidente que o SIFT representa um modelo funcional, alinhado com as melhores práticas doutrinárias e reconhecido como eficaz. A sua consolidação futura dependerá da superação de limitações estruturais e do reforço dos seus mecanismos de atualização, estabilidade nas funções, entre outros. A maturação plena do modelo exigirá, mais do que investimento técnico, uma visão estratégica sustentada.

CONCLUSÕES

O presente trabalho de investigação teve como principal objetivo compreender e potenciar o SIFT aplicado na FOE do Exército Português. Partindo de uma abordagem qualitativa, que combinou análise documental com entrevistas, foi possível concluir que o SIFT constitui um sistema funcional, coerente e alinhado com os princípios doutrinários da NATO, destacando-se pela sua estrutura progressiva, envolvimento direto da FOE na formação e incorporação de mecanismos formais de atualização, como o ciclo de LI/LA. A articulação entre formação, treino e empenhamento operacional, a atuação dos GECTO e a valorização das competências físicas, técnicas e psicossociais surgem como pontos fortes do sistema. Não obstante, foram identificadas limitações com impacto direto na eficácia do processo formativo, entre as quais se destacam a morosidade na transposição das lições para os referenciais, elevada rotatividade dos SME, escassez de recursos humanos e uma insuficiência da aptidão física dos formandos, ao fim de um mês de curso.

No que diz respeito à comparação com forças congéneres da NATO, verificam-se convergências entre o SIFT e os sistemas congéneres dos países estudados, sobretudo ao nível da estrutura modular da formação, da articulação entre formação e empenhamento operacional e da atualização contínua dos conteúdos. No entanto, destaca-se uma diferença estrutural relevante: ao contrário da Roménia e de Espanha, onde existem escolas de OEsp que são entidades separadas das unidades operacionais, em Portugal todas as componentes estão concentradas numa unidade, o CTOE e a sua subunidade, a FOE. Esta configuração, apesar de possibilitar uma ligação direta entre a formação e o encargo operacional, impõe desafios acrescidos, nomeadamente ao nível da sobrecarga de recursos humanos e da necessidade de estabilidade funcional, podendo ser encarada simultaneamente como uma vantagem operacional e uma vulnerabilidade estrutural.

Com base nos resultados apurados e em resposta à PP, propõe-se como linhas prioritárias para potenciar o SIFT: a aceleração do processo de LI/LA, transpondo os seus produtos para os referenciais de curso, garantindo que a aprendizagem organizacional se materializa em mudança pedagógica; a estabilização funcional dos SME e dos quadros envolvidos na formação, reduzindo a rotatividade e promovendo a especialização técnica; o reforço da ligação institucional entre o CFT, o CTOE e a DF, criando canais mais ágeis de atualização curricular; sistematização de um programa interno de capacitação pedagógica para os formadores, assegurando não só a competência técnica, mas também a qualidade

didática da instrução.

Propõe-se ainda reformular o SIFT, implementando uma componente dedicada ao processo de recrutamento e seleção. Esta nova fase, integrada no início do sistema, visa assegurar que a entrada no percurso formativo da FOE decorre com critérios bem definidos, uniformes e ajustados à especialidade. Ao institucionalizar este processo no SIFT, promove-se uma maior coerência na gestão de recursos humanos e reduz-se a subjetividade nas escolhas iniciais, o que poderá resolver diretamente a questão da elevada taxa de atrição do curso por se assegurar a formação apenas a candidatos com um perfil adequado. Por último, garante-se uma base mais sólida para o desenvolvimento subsequente dos militares. A seguinte figura, ilustra essa proposta de reformulação:

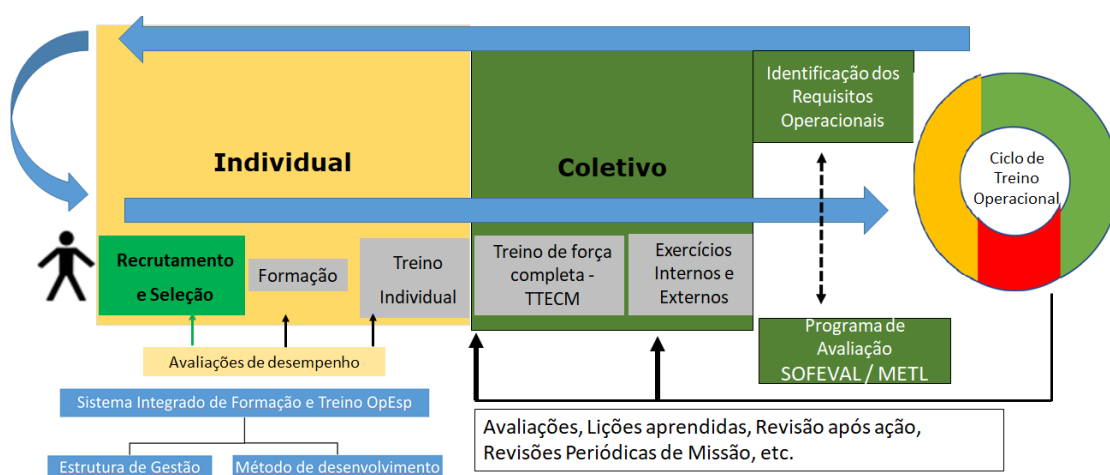


Figura nº 8 - Proposta de Reformulação do SIFT

Fonte: Adaptado de Oliveira (2022)

As principais limitações encontradas no decorrer da investigação foram a indisponibilidade parcial dos entrevistados estrangeiros e a ausência de respostas mais desenvolvidas por parte dos mesmos, afetando, de forma não significativa, a análise comparativa. Para investigações futuras, sugere-se a realização de entrevistas mais dirigidas a elementos com responsabilidade direta sobre a formação nas FOEsp internacionais, uma recolha sistematizada de dados documentais sobre os modelos de treino adotados nesses contextos e um alargamento da amostra a militares de outros países, além de Espanha e Roménia, a fim de garantir uma comparação mais abrangente. A longo prazo, propõe-se ainda o estudo da viabilidade de uma certificação multinacional para os COE em contexto

NATO, que garanta uma convergência técnica real entre os países membros e potencie a interoperabilidade nos teatros de operações.

Ainda assim, os resultados obtidos revelam-se consistentes, relevantes e potenciadores de reflexão crítica sobre a formação e o emprego de FOEsp. Num contexto em que a guerra irregular, o contraterrorismo e a necessidade de resposta rápida ganham centralidade, a manutenção e o desenvolvimento contínuo do SIFT surgem como condição essencial para garantir a prontidão e a credibilidade da FOE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar [AM]. (2016). *NEP 522/ 2.º - Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação*. Academia Militar.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bartone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J., & Williams, T. J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78–81. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00412.x>
- Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond* (2ª ed.). The Guilford Press.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 501–539). Artmed.
- Borges, J. V. (2004). Subsídios para um novo modelo de ensino superior militar universitário em Portugal. *Nação e Defesa*, (107), 103–132. Instituto da Defesa Nacional. <http://hdl.handle.net/10400.26/15076>
- Cannon-Bowers, J. A., & Bowers, C. A. (2011). Team development and functioning. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 597–650). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-019>
- Castilho, A. (1998). *Construindo equipes para alto desempenho: Fundamentos e técnicas*. Qualitymark.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8ª edição). Atlas.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3.ª ed.). Penso Editora.
- Decreto-Lei nº 60/2006, de 21 de março de 2006. *Diário da República: Série I-A – N.º 57*. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/03/057a00/20442044.pdf>
- Decreto-Lei n.º 88/2001, de 23 de março de 2001. *Diário da República. Série I-A – N.º 70*. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2001/03/070a00/16161616.pdf>
- Decreto de Lei n.º 90/2015, de 29 de maio de 2015. *Diário da República: Série I-A – N.º 104*. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2015/05/10400/0319803253.pdf>

- Deni, J. R., MacLeod, M. R., Stewart, S. E., Banko, K. M., & Jones, A. (2025). Measuring interoperability within NATO: Adapted off-the-shelf or bespoke solution? *Parameters*, 55(1), 52-77. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.3331>
- Despacho nº 12 555/2006 do Ministério da Defesa Nacional. (2006). *Diário da República: Série II, nº 115*. <https://files.diariodarepublica.pt/2s/2006/06/115000000/0873708740.pdf>
- Estado-Maior do Exército [EME] (2010). *PDE 3-09-00: Operações Não Convencionais*. Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2012). *PDE 3-00: Operações*. Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2014). *PDE 3-67-0: Operações especiais*. Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2020). *PDE 7-00 Sistema de Instrução do Exército: Ensino, Formação e Treino*. Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2025). *Plano de Formação Anual 2025*. Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2015). *Plano de Implementação da Força de Operações Especiais (PIFOE)*. Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2019). *Quadro Orgânico (09.02.14) Força de Operações Especiais*. Exército Português.
- Eriksson, G. & Petterson, U. (2017). *Special Operations from a Small State Perspective*. New Security Challenges. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-43961-7>
- Exército Português. (2022a). *Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE)*. Consultado a 10 de abril de 2025. <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cft/brigrr/ctoe>
- Exército Português. (2022b). *Forças Especiais - Operações Especiais*. Consultado a 12 de abril de 2025. <https://www.exercito.pt/pt/junta-te/tropas-especiais/TE-oes>
- Exército Português. (2022c). *Regime de Contrato/ Voluntariado – Fases de Candidatura*. Consultado a 11 de abril de 2025. <https://www.exercito.pt/pt/junta-te/rc-rv>
- Exército Português. (2022d). *Quadros Permanentes – Sargentos - Quadros Permanentes – Sargentos*. Consultado a 15 de março de 2025. <https://www.exercito.pt/pt/junta-te/qp-ese>
- Exército Português. (2022e). *Treino Operacional e Exercícios*. Consultado a 9 de abril de 2025. https://www.exercito.pt/pt/o-que-fazemos/fazemos?menu=id_4
- Fletcher, J. D., & Sottolare, R. A. (2018). Shared Mental Models in Support of Adaptive

- Instruction for Teams Using the GIFT Tutoring Architecture. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 28, 265-285. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40593-017-0147-y>
- Gouveia, H. (2022). As Capacidades de Apoio de um Special Operations Task Group (SOTG). *Ponto de Reunião*, 98-101. <https://www.calameo.com/read/0069978545ed033c332d6>
- Guimerà, R., Uzzi, B., Spiro, J., & Amaral, L. A. N. (2005). Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance. *Science*, 308(5722), 697–702. <https://doi.org/10.1126/science.1106340>
- Hartigh, R. J. R., Huijzer, R., Blaauw, F. J., Wit, A. & Jonge, P. (2025). Early identification of dropouts during the special forces selection program. *Scientific Reports* 15, Article 3242. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-10665-2>
- Hormeño-Holgado, A. J., Nikolaidis, P. T., & Clemente-Suárez, V. J. (2019). Psychophysiological patterns related to success in a special operation selection course. *Frontiers in Physiology*, 10, Article 867. <https://doi.org/10.3389/fphys.2019.00867>
- Joint Chief of Staff. (2014). *Joint Publication 3-05: Doctrine for joint special operations*. U.S. Department of Defense. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_05.pdf
- Joint Special Operations University [JSOU]. (2023). *Special Operations Forces reference manual* (JSOU Report 25). United States Special Operations Command.
- Lopes, A. (2017). Plano de Implementação da Força de Operações Especiais (PIFOE). *Ponto de Reunião*, 70-72. <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Jornal%20e%20Revistas%20do%20Ex%C3%A9rcito/Revistas/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o%202017.pdf>
- Kilcullen, D. (2009). *The accidental guerilla*. C. Hurst & Co.
- Koželj, M. (s.d.). *Systematic Approach to Training – Is it only a tool for successful design and implementation of training, or also an instrument to support international recognition of qualifications*. Jožef Stefan Institute. https://www.euterp.eu/Cyprus_Workshop_2011/documents/oral_presentations/20_Kozelj.pdf
- Manzini, E. J. (2004). *Entrevista Semi-Estruturada: análise de objetivos e de roteiros*. 2º Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos. Bauru:

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa* (8ª ed.). Atlas.
- Melton, E.K., & Meier, K.J. (2017). For the Want of a Nail: The Interaction of Managerial Capacity and Human Resource Management on Organizational Performance. *Public Admin Rev* 77(1), 118-130. <https://doi.org/10.1111/puar.12644>
- Miranda, P. (2021). Militar De Operações Especiais. O Caminho De Um Operacional. Que Modelo? *Ponto de Reunião*. 49-53. <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Jornal%20e%20Revistas%20do%20Ex%C3%A9rcito/Revistas/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o%202021.pdf>
- Newman, I., & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. Southern Illinois University Press.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2024a). *Allied Command Operations*. Consultado a 2 de maio de 2025, de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52091.htm
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2024b). *Allied Command Transformation*. Consultado a 2 de maio de 2025, de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52092.htm
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2010). *AJP-01 (D) Allied Joint Doctrine - 01*. NATO Standardization Agency.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2014). *AJP-2 Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counterintelligence and Security*. NATO Standardization Office.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2015). *Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007*. NATO.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2016). *NATO Lessons Learned Handbook* (3rd ed.). Joint Analysis and Lessons Learned Centre.
- Oliveira, C. (2022). A Formação e o Treino no CTOE: Um Sistema Integrado. *Ponto de Reunião*, 84-85. <https://www.calameo.com/read/0069978545ed033c332d6>
- Perrenoud, P. (2000). *Dez novas competências para ensinar*. Artmed.
- Ribeiro, A. (2005). *Gestão de pessoas*. Saraiva.
- Rech, M. F. (2014). Be part of the story: A popular geopolitics of war comics aesthetics in recruitment for the British armed forces. *Political Geography*, 39, 52–62. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2013.11.002>

- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva.
- Roxo, P. & Oliveira, C. (2021). A missão de Assistência Militar – A experiência das Special Operations Advisory Team. *Ponto de Reunião*, 30-33. <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Jornal%20e%20Revistas%20do%20Ex%C3%A9rcito/Revistas/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o%202021.pdf>
- Santos, L., & Lima, J. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Instituto Universitário Militar.
- Smith, P. L., & Ragan, T. J. (2004). *Instructional design* (3^a ed.). John Wiley & Sons.
- Suardi, S., Nasution, M. A., & Messiono, M. (2023). Pengorganisasian dalam lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(2). <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3382>
- Monteiro, S. (2017). Referenciais de Curso. *Ponto de Reunião*. 30-31. <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Jornal%20e%20Revistas%20do%20Ex%C3%A9rcito/Revistas/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o/Ponto%20de%20Reuni%C3%A3o%202017.pdf>
- United States Department of the Army [USDA]. (2014). *Field Manual 3-18 – Special Forces operations*. Headquarters, Department of The Army.
- United States Department of the Army [USDA]. (2006). *FM 3-05 (FM 100-25) Army Special Operations Forces*, Department of the Army.
- United States Department of the Army [USDA]. (2012). *Army Doctrine Publication 7-0 Training Units and Developing Leaders*. Headquarters, Department of the Army.
- United States Department of the Army [USDA]. (2017). *Army Regulation 350-1 Army Training and Leader Development*. Headquarters, Department of the Army.
- United States Army Recruiting Command [USAREC]. (2022). *USAREC Manual 3-32 The Army Recruiter*. Headquarters. US Army Recruiting Command.
- Vilela, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (1^a ed.). Edições Sílabo.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MODELO DE ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO

Quadro nº 2 - Modelo de Análise de Investigação

Objetivo geral	Analisar a situação existente e propor possíveis contributos para uma melhoria no SIFT da FOE		
Objetivos Específicos	Pergunta de Partida	Como potenciar o SIFT na FOE?	
	Perguntas Derivadas	Conceitos	Técnicas de recolha de dados
OE1: Descrever o atual SIFT na FOE	PD1: Como se estrutura o SIFT na FOE?	Estrutura e funcionamento do SIFT	Análise bibliográfica e inquéritos por entrevista
OE2: Comparar práticas de formação e treino em forças congêneres de países membros da NATO	PD2: Que convergências se identificam entre o SIFT da FOE e os sistemas congêneres de outros países membros da NATO?	Convergências entre o SIFT e sistemas congêneres de outros países da NATO	
OE3: Aferir a existência de lacunas e/ou áreas de melhoria, caso existam, na formação e treino dos militares da FOE	PD3: Que lacunas e/ou áreas suscetíveis de melhoria se identificam no SIFT da FOE?	Lacunas no SIFT	

APÊNDICE B - MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA NAS PROBLEMÁTICAS DA INVESTIGAÇÃO

Quadro nº 3 - Matriz de Correspondência do Inquérito por Entrevista nas Problemáticas da Investigação

Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas	Problemática	Perguntas a explorar
<p>OE1: Descrever o atual SIFT na FOE</p>	<p>PDI: Como se estrutura o SIFT na FOE?</p>	<p style="text-align: center;">Estrutura e funcionamento do SIFT</p>	<p>3 - Considera existir um sistema de formação e treino das Forças de Operações Especiais na sua organização? Como está estruturado e qual o seu objetivo?</p> <p>4 - Como se dá a integração entre as componentes teórica, prática e operacional no sistema de formação?</p> <p>5 - Há algum foco específico em competências físicas, psicológicas ou técnicas?</p> <p>6 - Quais são os principais componentes/fases do sistema e como é que a formação está alinhada com os desafios operacionais?</p> <p>7 - Existe um sistema de feedback contínuo para ajustes no processo de formação?</p> <p>8 - Quais são as mais valias do sistema e a sua importância?</p> <p>9 - Quais são os principais fatores que diferenciam a formação de forças de Operações Especiais de outros tipos de formação militar?</p> <p>10 - Na sua opinião, quais são os pilares fundamentais de um sistema integrado de formação e treino eficaz para Forças de Operações Especiais?</p> <p>11 - Desde a implementação do sistema, o que é que mudou na formação dos militares de Operações Especiais? Essas mudanças foram positivas?</p> <p>12 - Relativamente aos instrutores, foi necessário haver alguma mudança de comportamento ou forma de trabalhar face à implementação do sistema?</p> <p>13 - Realizam-se exercícios no âmbito das Operações Especiais? Qual é a avaliação que faz dos mesmos?</p> <p>14 - Pode dar um exemplo de como o sistema obteve algum sucesso operacional específico ou no desenvolvimento de competências de um formando?</p>

<p>OE2: Comparar práticas de formação e treino em forças congêneres de países membros da NATO</p>	<p>PD2: Que boas práticas se identificam no âmbito da formação e do treino das forças congêneres de países membros da NATO?</p>	<p>Convergências entre o SIFT e sistemas congêneres de outros países da NATO</p>	<p>3 - Considera existir um sistema de formação e treino das Forças de Operações Especiais na sua organização? Como está estruturado e qual o seu objetivo?</p> <p>4 - Como se dá a integração entre as componentes teórica, prática e operacional no sistema de formação?</p> <p>5 - Há algum foco específico em competências físicas, psicológicas ou técnicas?</p> <p>6 - Quais são os principais componentes/fases do sistema e como é que a formação está alinhada com os desafios operacionais?</p> <p>7 - Existe um sistema de feedback contínuo para ajustes no processo de formação?</p> <p>8 - Quais são as mais valias do sistema e a sua importância?</p> <p>9 - Quais são os principais fatores que diferenciam a formação de Forças de Operações Especiais de outros tipos de formação militar?</p> <p>10 - Na sua opinião, quais são os pilares fundamentais de um sistema integrado de formação e treino eficaz para Forças de Operações Especiais?</p> <p>11 - Desde a implementação do sistema, o que é que mudou na formação dos militares de Operações Especiais? Essas mudanças foram positivas?</p> <p>12 - Relativamente aos instrutores, foi necessário haver alguma mudança de comportamento ou forma de trabalhar face à implementação do sistema?</p> <p>13 - Realizam-se exercícios no âmbito das Operações Especiais? Qual é a avaliação que faz dos mesmos?</p> <p>14 - Pode dar um exemplo de como o sistema obteve algum sucesso operacional específico ou no desenvolvimento de competências de um formando?</p> <p>15 - Como foi o processo de implementação do sistema e quais foram os principais desafios ao longo desse mesmo processo e da adaptação ao mesmo?</p> <p>16 - Na sua perspetiva, que alterações seriam pertinentes implementar no sistema?</p>
--	--	---	--

<p>OE3: Aferir a existência de lacunas e/ou áreas de melhoria, caso existam, na formação e treino dos militares da FOE</p>	<p>PD3: Que lacunas e/ou áreas suscetíveis de melhoria se identificam no SIFT da FOE?</p>	<p>Lacunas no SIFT</p>	<p>15 - Como foi o processo de implementação do sistema e quais foram os principais desafios ao longo desse mesmo processo e da adaptação ao mesmo?</p> <p>16 - Na sua perspetiva, que alterações seriam pertinentes implementar no sistema?</p>
---	--	-------------------------------	--

APÊNDICE C - CONSENTIMENTO INFORMADO

Consentimento Informado

Caro entrevistado,

Sou o Aspirante Aluno de Infantaria Francisco Silva da Academia Militar e encontro-me neste momento a desenvolver um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria.

O trabalho em questão, estuda o Sistema Integrado de Formação e Treino (SIFT) aplicado na Força de Operações Especiais. Realizando uma análise do sistema, esta investigação procura compreender de que maneira o CTOE forma os seus militares e os prepara para o exercício das suas funções e, através da comparação com práticas de forças congêneres, de informação documental, entre outras fontes de informação, reunir conhecimentos que possam contribuir para tornar a força mais eficiente e bem preparada.

Com o objetivo de aprofundar a minha investigação, pretendo realizar entrevistas a alguns militares que tenham conhecimento sobre o tema e que possam, inclusive, ter tido um papel importante na implementação e desenvolvimento do SIFT.

Neste sentido, solicito a sua colaboração para participar numa entrevista que abordará questões sobre a origem e implementação do sistema, a sua estrutura, funcionamento, entre outros subtópicos subjacentes ao mesmo.

A entrevista será feita de forma presencial ou por videoconferência, conforme a sua disponibilidade e conveniência.

Muito obrigado pela atenção e colaboração neste projeto!

O objetivo deste documento é especificar os termos da minha participação no projeto.

1. A minha participação é voluntária.
2. Recebi informações suficientes sobre este Trabalho de Investigação Aplicada. O propósito da minha participação como entrevistado neste projeto foi-me explicado e é claro.
3. A entrevista durará aproximadamente 30-40 minutos. Permito que o investigador faça anotações por escrito durante a entrevista. Também permito a gravação em videoconferência. É claro para mim que, caso eu não queira que a entrevista seja gravada, tenho o direito de, a qualquer momento, cancelar a participação.

4. Tenho o direito de não responder a nenhuma das perguntas. Se eu me sentir desconfortável de alguma forma durante a sessão da entrevista, tenho o direito de desistir da mesma.
5. Entendo que a pesquisa não identificará o meu nome em nenhum relato, utilizando as informações obtidas nesta entrevista. No entanto, permito o uso confidencial da minha ocupação atual ou foco da pesquisa. Eu percebo que a minha confidencialidade como participante deste estudo permanecerá segura.
6. Li e compreendi os pontos e declarações deste formulário. Todas as minhas perguntas foram respondidas de forma satisfatória e, voluntariamente, concordo em participar neste estudo.
7. Recebi uma cópia deste formulário de consentimento que é assinado pelo entrevistador.

Obrigado pela sua colaboração.

_____	_____
Assinatura do Participante	Data
_____	_____
Assinatura do Investigador	Data

Questões

- Q1:** Quando e em que condições é que iniciou a sua formação no âmbito das Operações Especiais?
- Q2:** Qual é a sua experiência na área de formação e treino de Forças de Operações Especiais?
- Q3:** Considera existir um sistema de formação e treino das Forças de Operações Especiais na sua organização? Como está estruturado e qual o seu objetivo?
- Q4:** Como se dá a integração entre as componentes teórica, prática e operacional?
- Q5:** Há algum foco específico em competências físicas, psicológicas ou técnicas?
- Q6:** Quais são os principais componentes/fases do sistema e como é que a formação está alinhada com os desafios operacionais?
- Q7:** Existe um sistema de feedback contínuo para ajustes no processo de formação?
- Q8:** Quais são as mais valias do sistema e a sua importância?
- Q9:** Quais são os principais fatores que diferenciam a formação de forças de operações especiais de outros tipos de formação militar?
- Q10:** Na sua opinião, quais são os pilares fundamentais de um sistema integrado de formação e treino eficaz para Forças de Operações Especiais?
- Q11:** Desde a implementação do sistema, o que é que mudou na formação dos militares de Operações Especiais? Essas mudanças foram positivas?
- Q12:** Relativamente aos instrutores, foi necessário haver alguma mudança de comportamento ou forma de trabalhar face à implementação do sistema?
- Q13:** Realizam-se exercícios no âmbito das Operações Especiais? Qual é a avaliação que faz dos mesmos?
- Q14:** Pode dar um exemplo de como o sistema obteve algum sucesso operacional específico ou no desenvolvimento de competências de um formando?
- Q15:** Como foi o processo de implementação do sistema e quais foram os principais desafios ao longo desse mesmo processo e da adaptação ao mesmo?
- Q16:** Na sua perspetiva, que alterações seriam pertinentes implementar no sistema?

APÊNDICE E - AMOSTRA SELECIONADA

Quadro nº 4 - Amostra Seleccionada

Nº	Posto	Função	País
E1	Capitão	Cmdt CForm CTOE	Portugal
E2	Capitão	Oficial de Operações 1ª Força Nacional Destacada/ SOLTG	Portugal
E3	Major	2º Cmdt FOE	Portugal
E4	Major	Cmdt BForm	Portugal
E5	Major	Oficial de Planos do <i>Portuguese</i> SOCOMM	Portugal
E6	Major	Chefe da Secção de Gestão de Praças em RV/RC/ Regime de Contrato Especial	Portugal
E7	Tenente- Coronel	Chefe da Secção de Logística e da Secção de Pessoal do Regimento de Infantaria 19	Portugal
E8	Coronel	Cmdt CTOE	Portugal
E9	Coronel Tirocinado	Assessor Quartel-Mestre-General	Portugal
E10	Coronel Tirocinado	Chefe da Divisão de Planeamento Militar Terrestre no EME	Portugal
E11	Tenente- Coronel	Oficial de Treino do SOFCOM	Roménia
E12	Capitão	Comandante de SOTU	Espanha
E13	Capitão	Oficial de Operações de SOTG	Espanha

APÊNDICE F - EXCERTOS DAS RESPOSTAS

Quadro nº 5 - Excertos das Respostas

Questão n.º 1: Quando e em que condições é que iniciou a sua formação no âmbito das Operações Especiais?	
Entrevistado	Resposta
E1	“COE/QP 2016”.
E2	“COE/QP 2015”.
E3	“COE/QP 2011”.
E4	“COE/QP 2011”.
E5	“COE/QP 2011”.
E6	“COE/QP 2001”.
E7	“COE/QP 2009”.
E8	“COE/QP 1997”.
E9	“COE/QP 1996”.
E10	“COE/QP 1994”.
E11	“Último ano da Academia Militar da Roménia, quando escolhi a especialidade de reconhecimento de longo alcance aertransportado”. “A formação em OEsp na Roménia tem como objetivo preparar os nossos operadores para responder a ameaças assimétricas e não convencionais por meio de missões de AD, AMil e RE”.
E12	“Fiz o curso em 2016, em Espanha, depois de terminar a Academia Militar (Espanha) e depois tive um ano como tenente numa unidade de montanha”. “O objetivo do COE é formar, treinar e moldar os futuros comandantes de FOEsp, através de treino militar de nível médio. O curso pretende selecionar o pessoal adequado e excluir aqueles com desempenho insatisfatório em diferentes fases. Todos os alunos devem demonstrar um nível básico em todas as etapas”.
E13	“Formação em 2016 em Espanha”.
Questão n.º 2: Qual é a sua experiência na área de formação e treino de Forças de Operações Especiais?	
E1	“Instrutor de vários COE, Cmdt CForm e Cmdt SOTU”.

E2	“Instrutor de vários COE, Cmdt CForm, 2º Cmdt de SOTU, Oficial de Operações da FOE e fiz uma missão no Mali, uma no Afeganistão e duas na Roménia”.
E3	“Instrutor dos vários COE, Cmdt SOTU, Cmdt CCA, Cmdt CForm e BForm, Diretor de Formação, 2ºCmdt FOE, duas missões no Afeganistão, uma no Kosovo e uma na Roménia e estou colocado no CTOE há 14 anos”.
E4	“Instrutor de vários COE, Cmdt CForm e BForm, Diretor de CSOE, 2º Cmdt e Cmdt SOTU, 2ºCmdt e Cmdt da Sniper <i>Training Team</i> na <i>European Union Training Mission</i> – Mali e Oficial de Treino e Exercícios de uma SOTU com comando espanhol no Iraque”.
E5	“Cmdt de Pelotão de OEsp (atual SOTU), Cmdt de Pelotão Sniper, Cmdt SOTU, Cmdt CCA, Adjunto do oficial de operações da FOE, Cmdt do Pelotão de Formação, Cmdt CForm e Cmdt BForm, Cmdt Sniper <i>Training Team</i> na <i>European Union Training Mission</i> – Mali, Cmdt SOTU A2 (Módulo de Segurança) no Afeganistão e Cmdt da 5ª Força Nacional Destacada de OEsp no Teatro de Operações da Roménia”.
E6	“NATO <i>Special Operations Component Command Planning Course</i> , instrutor de vários COE, Cmdt CForm e Cmdt BForm, Adjunto e Chefe da Secção de Formação, Cmdt de Pelotão de OEsp, Cmdt de Grupo de OEsp (atual SOTU), Chefe da Secção de Logística, uma missão no Kosovo, uma na Lituânia, duas no Afeganistão e uma na Roménia”.
E7	“Instrutor dos vários COE, Chefe da Secção de Formação, Cmdt CForm e BForm, Cmdt CCA, Cmdt SOTU, desempenhei várias funções no Estado Maior (EM) da FOE e estive colocado no CTOE durante 12 anos”.
E8	“Instrutor dos vários COE e Curso de Operações Irregulares , <i>Airborne Course</i> , <i>Special Forces Detachment Officer Qualification Course</i> , NATO <i>Special Operations Component Command Staff Course</i> , NATO <i>Special Operations Component Command JOC course</i>), NATO <i>Special Operations Forces Evaluation Course</i> , Cmdt SOTU, Cmdt CForm e BForm, Chefe da Secção de Formação e Secção de Logística, Cmdt FOE, Chefe do EM da Brigada de Reação Rápida, Cmdt CTOE, Cmdt de Pelotão de OEsp na Guiné-Bissau em 1998, Cmdt Destacamento de OEsp em Timor-Leste, em 2002, Cmdt da 1ª <i>Special Operations Advisory Team</i> em 2019 no Afeganistão e fui instrutor e diretor do NATO <i>Special Operations Component Command JOC</i> na SOFCOM”.
E9	“Instrutor dos vários COE, Curso de Operações Irregulares, Curso de Patrulhas de Reconhecimento de Longo Raio de Ação e Curso de Prevenção e Combate a Ameaças Terroristas, Cmdt 1ª Companhia de Instrução (atual CForm), Cmdt de Pelotão de OEsp, Cmdt de Grupo de OEsp, Cmdt Destacamento de OEsp, Cmdt FOE, Adjunto do Chefe da Secção de Formação, Secção de Pessoal e Secção de Operações, Informações e Segurança, 2ª Cmdt e Cmdt do CTOE e Chefe do EM da FOE”.
E10	“Instrutor dos vários COE, Curso de Operações Irregulares e Curso de Patrulhas de Reconhecimento de Longo Raio de Ação, Chefe da Secção de Formação, desempenhei todas as funções de comando exceto Cmdt da Secção de Pessoal e da Secção de Logística”.
E11	“Oficial de Informações, Oficial de Operações, Cmdt de Batalhão de OEsp, de SOTU e de SOTG, Oficial de Treino no SOCOM, nível <i>Special Operations Forces Command</i> da NATO”.

E12	“Tenho 9 anos de experiência na área das OEsp e já fiz algumas missões no Iraque, nomeadamente de AMil, como Cmdt de SOTU”.
E13	“Estou há 8 anos nas FOEsp de Espanha. Tenho alguma experiência em AMil, pelas três missões que fiz no Iraque”.
Questão nº3: Considera existir um sistema de formação e treino das Forças de Operações Especiais na sua organização? Como está estruturado e qual o seu objetivo?	
E1	“Sim (...) é um sistema muito importante”; “Adequação entre a formação e o treino”; “Ciclo anual que integra a formação inicial, o treino individual, o treino coletivo e o empenhamento operacional”; “Avaliação das atividades do CTOE, através de relatórios com LI/LA e boas práticas”.
E2	“Sim (...) muito completo”; “Ligação entre a parte formativa e a parte operacional”; “Formação, treino individual e coletivo e empenhamento operacional”.
E3	“Sim (...) importantíssimo”; “Formação, treino individual e coletivo e empenhamento operacional”.
E4	“Sim (...) sistema de enorme virtude”; “Ciclo anual integrando a formação inicial, o treino individual, o treino coletivo e o empenhamento operacional”; “Cursos de especialização”.
E5	“Sim (...) e tem por objetivo a integração e a obtenção de sinergias entre a parte formativa e o encargo operacional, articulando estas duas componentes de forma coerente e permanente”; “Ciclo anual que integra a formação inicial, o treino individual, o treino coletivo e o empenhamento operacional”.
E6	“Sim (...) é uma ferramenta essencial”; “Ciclo anual que integra a formação inicial, o treino individual, o treino coletivo e o empenhamento operacional”.
E7	“Sim (...) procura adaptar constantemente a formação ao treino”; “Ciclo anual que integra a formação inicial, o treino individual, o treino coletivo e o empenhamento operacional”; “Cursos de especialização como o CSOE, porque não é suposto que o militar esteja na sua plenitude de compreensão das OEsp mal termine o COE, mas sim que se vá permanentemente atualizando”.
E8	“Sim”; “Adquirimos lições identificadas, transformando algumas em lições aprendidas e influenciamos o treino das nossas forças e o seu contexto de formação”; “Ciclo anual que integra a formação inicial, o treino individual, o treino coletivo e o empenhamento operacional”; “Relatórios finais de curso, missões internacionais (...) com LI/LA e boas práticas (...) permitindo alterações”.
E9	“Sim”; “Formação, treino individual e coletivo e empenhamento operacional”.
E10	“Sim”; “Aproveitando as sinergias e as mais-valias que decorrem da formação e do treino”; “Formação, treino individual e coletivo e empenhamento operacional”.
E11	“Os requisitos de formação e treino estão vinculados aos requisitos operacionais (esforço liderado pelos Oficiais de Operações, de Planos e Logística a nível NATO) retirados em conflitos passados e atuais”.
E12	“Devemos atingir os padrões dos cursos de formação para FOEsp da NATO. Todas as atividades desenvolvidas são controladas por pessoal profissional e, ao longo dos anos, pessoas de diferentes países participam no curso”; “O curso possui um sistema robusto que integra formação, treino e tarefas operacionais de forma coerente e eficaz. Segue um rigoroso programa de formação e treino que garante que o pessoal seja altamente qualificado para as exigentes funções operacionais que desempenha. O

	sistema foi projetado para criar uma forte sinergia entre o conhecimento teórico e a aplicação prática, tudo adaptado aos requisitos das operações e cenários das FOEsp. Isso garantirá a prontidão e a eficácia de suas unidades”.
E13	“Sim, um sistema que permite manter a coerência entre a formação e o encargo operacional e estarmos de padronizados com a NATO”.
Questão n.º 4: Como se dá a integração entre as componentes teórica, prática e operacional no sistema?	
E1	“Teoria, parte prática e exercícios”.
E2	“Formação teórica, praticar e validar nos exercícios”; “Nível individual para parelha, equipa e, por fim, SOTU, quando os procedimentos estiverem todos assimilados e onde são já utilizadas técnicas e táticas numa força constituída”.
E3	“Teoria, parte prática e exercícios”.
E4	“Parte teórica, posteriormente formação prática do que foi lecionado e posteriormente validação operacional”.
E5	“Teoria, parte prática e exercícios”.
E6	“Teoria, parte prática e exercícios”.
E7	“Adquirir conhecimento, pô-lo em prática e validá-lo”.
E8	“Teoria, parte prática e exercícios”.
E9	“Teoria, praticá-la e validar através exercícios com cenários reais”; “Formação base para preparar o militar quanto a procedimentos, técnicas e, mais tarde, táticas de OEsp, de forma gradual”.
E10	“Teoria, parte prática e exercícios”; “A doutrina que é dada na formação, é a mesma utilizada no treino, o material tem que ser o mesmo, a organização tem de ser a mesma”.
E11	“A formação é composta por uma parte teórica e depois essa teoria é posta em prática. Posteriormente os conteúdos são validados em exercícios e nas operações”.
E12	“São integrados geralmente da seguinte forma: teoria inclui doutrina e estratégias táticas, geografia, navegação e meio ambiente, aspetos legais e regras de empenhamento, psicologia e comportamento humano e sistemas de comando e controlo. A prática inclui: habilidades de combate através de exercícios de fogo real, combate corpo a corpo, manuseio de armas e outras habilidades físicas necessárias para OEsp, sobrevivência, demolição e explosivos, exercícios de campo, emboscadas, tiro, exercícios de mobilidade, patrulhamento, operações com helicópteros (...) a componente operacional inclui planeamento e execução de missões, experiência de liderança e comando e um exercício final que testa todas as habilidades aprendidas”.
E13	“Há sempre uma formação teórica voltada para a doutrina e aspetos militares básicos, depois uma parte prática que incide nas técnicas e habilidades específicas de OEsp. A componente operacional inclui simulações de cenários reais e exercícios em que as próprias SOTU operam juntamente com formandos”.

Questão n.º 5: Há algum foco específico em competências físicas, psicológicas ou técnicas?	
E1	“Sim, são os três principais”; “ <i>Shoot, Move, Communicate, Survive</i> , base do treino (...) tendo em conta o aperfeiçoamento e atualização da força às ameaças emergentes”.
E2	“Sim, com focos variáveis dependendo da fase da formação”.
E3	“Sim, no início foco na parte psicológica e física, depois nas capacidades técnicas”.
E4	“Exatamente, sendo que a formação técnica é mais abordada já numa fase mais avançada”; “ <i>Shoot, Move, Communicate, Survive</i> em ambientes urbanos, de montanha e no mar, nas várias áreas específicas de OEsp, nomeadamente comunicações e socorrismo de combate”.
E5	“Os formandos são avaliados em três áreas, aptidão física, aptidão técnica e mérito pessoal (competências psicossociais)”.
E6	“Sim, mas com foco na dimensão psicossocial”.
E7	“Sim, com foco na psicossocial”.
E8	“Sim”; “Uma especialidade desta tipologia, tem exatamente nas competências psicossociais um crescimento do potencial de combate”.
E9	“Com especial foco na dimensão psicossocial, apesar de não ser feito de uma forma estruturada (...) mais focada no stress provocado pelos formadores e simulação de cenários extremos”.
E10	“A dimensão psicossocial é a mais trabalhada durante o COE”.
E11	“O programa procura, principalmente, personalidades independentes, resilientes e capazes de resolver problemas”.
E12	“Competências físicas: resistência e força, aptidão funcional; competências psicológicas: resiliência mental, adaptação ao stress, gestão da fadiga, liderança de equipa e operações psicológicas; competências técnicas: treino avançado de armas, comunicações e navegação, <i>tactical combat casualty care</i> , combate em ambiente urbano, sistemas óticos, treino sniper”.
E13	“Durante a primeira metade do curso (os primeiros 5 meses), ocorre a parte física e psicológica mais difícil. Depois disso, eles continuam a trabalhar nesses dois aspetos, mas com foco nas competências técnicas”.
Questão n.º 6: Quais são os principais componentes/fases do sistema e como é que a formação está alinhada com os desafios operacionais?	
E1	“LI/LA”, “Estrutura anual que assegura a continuidade entre formação inicial, treino individual e coletivo, e preparação para o empenhamento operacional na FOE”.

E2	“LI/LA”; “Articulação clara entre os momentos formativos e operacionais (...) treino a servir de ponte entre a formação e o empenhamento operacional”; “Análise das atividades através de relatórios a fim de alinhar a formação e o treino com necessidades operacionais”.
E3	“LI/LA”; “Continuidade entre treino individual, treino coletivo e desempenho em operações”; “Os SME permitem a integração das TTP desenvolvidas pelos próprios na formação (...) o que reforça a atualização permanente da formação”.
E4	“LI/LA”; “SME a dar formação”; “Ligação entre os momentos formativos e o treino operacional, através de um ciclo funcional que garante que o que se aprende seja posteriormente consolidado no treino”; “Formação sempre atualizada, refletindo a evolução das ameaças, das tecnologias e das necessidades estratégicas”.
E5	“LI/LA”; “Integração funcional entre a formação e o treino (...) permite a transferência direta de conhecimento para o desempenho tático”.
E6	“LI/LA”; “Ciclo contínuo e progressivo que liga a formação de base à preparação prática e ao desempenho em cenário real”; “Preparação técnica e psicossocial coerente com os desafios operacionais”; “SME a dar formação”.
E7	“LI/LA”; “Esforço permanente para integrar na formação o que é aplicado no treino e nas missões”; “SME responsáveis pela formação”.
E8	“LI/LA”; “Aprendizagem seja continuamente adaptada e melhorada, ligando as lições aprendidas no treino às exigências da missão”; “SME a apoiar a formação”.
E9	“LI/LA”; “Integração permanente entre a formação e o treino (...) através de um modelo que assegura que o conhecimento adquirido seja reforçado no treino e aplicado em situações reais”.
E10	“Sistema tira partido das sinergias entre os vários momentos da formação e treino, maximizando a sua eficácia”; “Clara preocupação em garantir que cada fase contribua para a prontidão final da força”; “Os SME desenvolvem TTP (...) que são mais tarde integradas no treino e, posteriormente, na formação”.
E11	“Existe um formulário em que as unidades dão <i>feedback</i> às escolas sobre a integração dos formandos nas unidades operacionais, o que permite ir de encontro ao que é desejado a nível operacional”. “Esses alinhamentos estão à responsabilidade dos oficiais de operações, de planos e de treino”.
E12	“A formação divide-se em navegação, topografia, tiro, explosivos, técnica de combate individual, mobilidade, <i>tactical combat casualty care</i> , exercícios de campo, sistemas óticos, comando, controlo e comunicações, procedimentos com helicóptero, escalada, montanha, paraquedismo, planeamento, execução de operações, mergulho e sobrevivência. Toda essa formação é naturalmente alinhada com o treino e com as necessidades operacionais”; “Todo o pessoal e instrutores da escola de OEsp em Espanha participam em diferentes cursos e cursos de atualização, onde aprendem sobre novas TTP, novas ameaças, possíveis ameaças futuras e novas tendências. Depois de participarem nesses cursos, implementam novas sessões no curso, a fim de melhorar a formação”.

E13	“As unidades enviam um relatório com o <i>feedback</i> da prestação dos formandos às escolas, permitindo aferir quais são os ajustes necessários a fazer consoante as mais atuais necessidades operacionais”.
Questão n.º 7: Existe um sistema de feedback contínuo para ajustes no processo de formação?	
E1	“Sim, através de relatórios com base em LI/LA”; “Através dos relatórios percebemos se o material é obsoleto e precisamos de adquirir novo ou ajustar o atual”.
E2	“Sim”; “seminário SIFT”.

E3	“Sim”; “Relatórios de atividade”; “Seminário que permite consubstanciar lições identificadas e disseminar conhecimento que já foi consubstanciado e que está a ser aplicado”.
E4	“Sim, pelas LI/LA”.
E5	“Sim (...) relatórios finais de atividade com base no mecanismo de LI/LA”.
E6	“Sim, pelas LI/LA”; “relatórios de curso”.
E7	“Sim”; “Seminário SIFT”.
E8	“Sim, com ajuda do mecanismo das LI/LA dos relatórios finais de atividade”; “Se é uma questão de procedimento, temos de perceber onde é que falhou: se é o treino operacional que está a ser mal conduzido ou se é uma questão de procedimento errado que já veio assim da formação”; “A partir do momento em que aparece um pedido de parecer sobre equipamento, ou se pretendo uma análise mais cuidada sobre determinado procedimento, remeto logo para os SME, para que estes façam uma primeira avaliação”; “Comparando com o seminário SIFT, na <i>Annual Training and Readiness Conference</i> realizada NATO, os países membros são convidados a ir anualmente ao SOFCOM e, em função das formações que os seus alunos haviam frequentado no ano anterior, eles validam ou não, a aprendizagem. Portanto, por analogia, é semelhante”.
E9	“Sim”; “seminário SIFT”.

E10	“Sim”; “seminário anual que permite analisar o funcionamento do SIFT”.
E11	“O formulário de <i>feedback</i> do curso para conectar o plano de atividades do curso com as expectativas dos formandos e, posteriormente, o <i>feedback</i> das unidades às escolas sobre a integração dos formandos nas unidades operacionais”.
E12	“Todas as unidades espanholas de FOEsp dão <i>feedback</i> contínuo para o curso de operações especiais para este de ir de acordo às suas necessidades. Também vão sendo implementados, no curso, novas TTP usadas em zonas de conflito”.
E13	“Claro. Tudo está escrito no curso, então o instrutor não pode improvisar. Se algum instrutor quiser mudar algo, precisa de propor primeiro e, se o comando concordar, ele pode fazer os ajustes no próximo curso”; “Como falei anteriormente, há um formulário enviado às escolas sobre a prestação dos seus formandos nas unidades e há um formulário de <i>feedback</i> com as expectativas dos formandos relativamente ao curso que estão a frequentar”.
Questão n.º 8: Quais são as mais valias do sistema e a sua importância?	
E1	“Adequar a formação ao treino”.
E2	“Atualização permanente da formação”.
E3	“Sempre aptos a integrar qualquer missão em qualquer teatro”.
E4	“Manter os operadores sempre em estado de prontidão”.
E5	“Sinergias entre a vertente formativa e a vertente operacional”; “Constante atualização e introdução de NEPs, TTP e manuais que mantêm a FOE atualizada”.
E6	“Manter a coerência entre o que é aprendido e o que é aplicado”.
E7	“Padronizar a formação de acordo com o treino”.
E8	“Formação em permanente contacto com o pessoal da FOE”.
E9	“Adequar a formação ao treino”.
E10	“Ensinar aquilo que vai ser realmente utilizado, a formação nunca pode estar desconhecida daquilo que praticamos num cenário real”; “Poupança de recursos, porque permite ter elementos da FOE a formar enquanto treinam AMil, tal como no Curso de Operações Irregulares treinam AI”.
E11	“Teoricamente, como as OEsp são operações de alto risco a nível tático e são planeadas de baixo para cima, então o ciclo de <i>feedback</i> entre ações e resultados é mais célere, o papel do sistema é maior para facilitar adequadamente a integração do ciclo mais curto de <i>feedback</i> no treino”.
E12	“A importância e a finalidade do sistema, consistem em dar a melhor formação e experiência em OEsp para futuros comandantes de FOEsp, segundo aquilo que vão exatamente fazer no seu dia-a-dia. Além disso, selecionar pessoal adequado para essas forças, com a mentalidade e capacidades adequadas. Na minha opinião, este sistema é mais importante em FOEsp devido ao facto de que essas unidades são mais reduzidas e normalmente operam atrás das linhas inimigas”.

E13	“O sistema tenta fazer com que os nossos operadores sejam os melhores soldados do exército e ensiná-los a perceber os seus limites, mantendo sempre contacto com as necessidades operacionais. Na academia de forças especiais, acreditamos no futuro das nossas FOEsp, por isso os instrutores dedicam-se a 200% para formar os melhores combatentes para as nossas FOEsp”.
Questão n.º 9: Quais são os principais fatores que diferenciam a formação de Forças de Operações Especiais de outros tipos de formação militar?	
E1	“A capacidade distingue-se por ser a única no Exército que atua no domínio não convencional, o que justifica uma formação específica e distinta das restantes forças”; “Seleção rigorosa”; “Exigência psicossocial”; “Táticas específicas de OEsp e formação em SOTU”.
E2	“Única força do Exército vocacionada para o combate fora da lógica convencional, o que exige uma formação singular e adaptada à sua natureza”.
E3	“A atuação em contextos não convencionais torna imprescindível um modelo formativo próprio”.
E4	“Capacidade única, logo (...) formação naturalmente única”; “Seleção rigorosa”; “Autonomia e capacidade de decisão em ambiente hostil”.
E5	“A FOE constitui uma capacidade que exige uma preparação inteiramente diferenciada, por atuar em contextos totalmente diferentes”; “Reforço da cultura organizacional”.
E6	“Missão diferente, formação diferente (...) ainda por cima quando é a única força do ramo a atuar no espectro não convencional”.
E7	“A exclusividade da FOE no seu emprego, obriga a que a sua formação não possa ser replicada pelas restantes forças”; “Táticas específicas de OEsp e formação em SOTU”.
E8	“Nenhuma outra força do Exército atua na dimensão não convencional, portanto isso diz tudo”; “Seleção rigorosa”.
E9	“A FOE representa uma resposta singular do Exército a determinados espectros da violência, falo das ONC”; “É necessário que o militar seja uma pessoa integrada com as novas tecnologias, inovador, inteligente, com rapidez de decisão e com uma frieza acima da média”.
E10	“Única força do Exército com competências na guerra irregular, o que torna a sua formação intrinsecamente diferenciada”; “exigência psicossocial”; “reforço da cultura organizacional, a partir de provas específicas e um conjunto de cerimónias, eventos e da postura que os líderes têm durante a sua permanência na unidade”.
E11	“A nível tático, o foco está em elevar a resistência e o desempenho individuais aos mais altos padrões possíveis e em superar desafios difíceis para aumentar a confiança na capacidade de executar tarefas de alta exigência. Ao mesmo tempo, em termos de planeamento, os operadores de FOEsp são mais detalhistas, pois planeiam por si próprios e atuam com um elevado grau de autonomia. Qualquer erro terá consequências diretas na sua taxa de sobrevivência”.
E12	“FOEsp concentram-se em missões especializadas de alto risco como resgate de reféns, enquanto as forças convencionais se concentram na guerra em larga escala e no combate tradicional. O treino de FOEsp é mais intenso e prolongado, com foco na resistência física e na resiliência mental, enquanto o treino convencional é mais estruturado e menos extremo. As FOEsp têm um tamanho reduzido e habilidades especializadas: os membros de FOEsp são treinados em habilidades avançadas que

	mencionei anteriormente enquanto que as forças convencionais se concentram no combate básico e táticas de unidades maiores. As FOEsp são altamente adaptáveis, capazes de operar em pequenas equipas com missões dinâmicas, enquanto as forças convencionais são treinadas para operações maiores e mais previsíveis. AS FOEsp enfatizam a liderança de pequenas unidades e responsabilidade individual, enquanto as forças convencionais se concentram na coordenação do grupo e na cadeia de comando. A quantidade de material é outro aspeto muito diferente das FOEsp em comparação com as unidades regulares já que, normalmente, as FOEsp trabalham isoladas”.
E13	“Maior exigência física, desafios de cariz psicológico, procura pela excelência técnica, grande de nível de autonomia e atenção ao detalhe em vários aspetos”.
Questão n.º 10: Na sua opinião, quais são os pilares fundamentais de um sistema integrado de formação e treino eficaz para Forças de Operações Especiais?	
E1	“ <i>Workshops</i> e seminários (...) incidindo na revisão dos relatórios”; “GECTO constituídos pelos SME”; “Coerência entre a formação e o treino operacional”.
E2	“ <i>Workshops</i> , seminários e constante revisão dos referenciais de curso”.
E3	“Realização de relatórios de atividade e discussão dos mesmos, como fazemos com os workshops e seminários”.
E4	“Seminário SIFT e <i>workshops</i> ”; “Estudo contínuo da ameaça e como fazer face a esta”; “Necessário atualizarmo-nos quanto a realidade virtual e inteligência artificial”.
E5	“Para ser eficaz, precisa de conduzir os conteúdos formativos segundo as necessidades operacionais e manter um fluxo de atualização desses conteúdos segundo as mudanças do ambiente operacional e os requisitos e capacidades atuais”; “O seminário SIFT e outros <i>workshops</i> marcam a reunião de relatórios relativos a cada atividade realizada ao longo do ano”; “Criação dos GECTO”; “Ligação permanente entre formação e treino”.
E6	“Introdução dos SME e a definição dos GECTO”.
E7	“Conseguir testar o que aprendemos em missões e em exercícios na formação”.
E8	“Sinergias entre a formação e o treino”.
E9	“Estar mais informado da atualidade no que toca às ameaças que vão surgindo e a adaptação a estas”.
E10	“Proporcionar sinergias entre a formação e a componente operacional”; “Ideal garantir a disponibilidade de todos os meios representados pelos VD”; “O sistema deve ser

	imperfeito, porque os sistemas perfeitos só são perfeitos num determinado período e, a partir daí, entram num mecanismo de imperfeição e se não tivermos consciência que são imperfeitos, nunca os corrigimos”.
E11	“Alinhamento entre os requisitos operacionais e o plano curricular do treino e, por sua vez, da formação”.
E12	“Desenvolvimento abrangente de habilidades táticas e técnicas; treino realista e adaptável para replicar condições do mundo real e ameaças em evolução; interoperabilidade: promover a colaboração entre várias unidades e parceiros internacionais para garantir uma coordenação harmoniosa durante operações conjuntas; avaliação e <i>feedback</i> contínuos: avaliação regular do desempenho para identificar pontos fortes, fracos e áreas de melhoria; desenvolvimento de líderes: tomada de decisões sob stress e responsabilidade em todos os níveis; resiliência e resistência mental; inovação e integração tecnológica”.
E13	“Criar sinergias entre a formação e as FOEsp; avaliação e <i>feedback</i> contínuo; treino realista e atualizado; interoperabilidade”.
Questão n.º 11: Desde a implementação do sistema, o que é que mudou na formação dos militares de Operações Especiais? Essas mudanças foram positivas?	
E1	“Introdução da SOTU no BForm, apesar de exigir algum esforço em termos de recursos humanos, e constituição dos SME”.
E2	“SOTU na formação”; “Criação dos GECTO e dos SME”.
E3	“Formulação dos GECTO, constituídos pelos SME”; “O treino está agora mais ajustado ao que enfrentamos nas nossas missões”.
E4	“Conforme a situação em que vivemos se vai alterando, também o treino cada vez mais se está a adaptar à realidade atual”.
E5	“SOTU a apoiar a formação, desde que haja pessoal para tal”; “Formação essa dada também por SME que constituem os GECTO. Isto permitiu a organização das diferentes áreas técnicas em requisitos de capacidade e ter militares dedicados a trabalhar os mesmos, promovendo o debate, a identificação de lacunas e os aspetos a melhorar”; “Uma equipa a demonstrar, dando aos formandos uma melhor perceção. Outro aspeto é que essa SOTU, se for responsável por dar uma formação específica na semana seguinte, pode já preparar a mesma”.
E6	“SOTU a trabalhar com o BForm”.
E7	“SOTU a dar formação”.
E8	“A SOTU a dar formação era um ponto positivo, mas devido a compromissos operacionais demasiado exigentes”.
E9	“A integração na FOE de um militar que acabou o COE, é hoje muito mais fácil devido ao SIFT”; “Os exercícios que os formandos e pessoal da FOE fazem em conjunto é muito importante para ambas as partes”.
E10	“Introdução da SOTU na formação”; “O treino está cada vez mais atualizado e adaptado ao que realmente é exigido à FOE”.

E11	“Há uma mudança normal e suave através da integração do desenvolvimento tecnológico no pensamento das táticas e procedimentos”.
E12	“Nos últimos anos, a qualidade dos cursos tem melhorado a níveis surpreendentes, principalmente devido à experiência dos formadores, que normalmente são pessoas vindas de unidades de treino real (SOTU) que foram enviadas para diferentes cenários internacionais e também participaram em cursos e sessões de atualização (curso de inverno na Noruega, curso de planeamento da NATO, curso florestal na América do Sul, mobilidade tática com veículos...). Essas pessoas adaptaram o curso a novos métodos, novas TTP, novos materiais, novos cenários reais para treino”.
E13	“Sim, foram introduzidas novas formações porque se identificaram necessidades operacionais que obrigavam que isso acontecesse”.
Questão n.º 12: Relativamente aos instrutores, foi necessário haver alguma mudança de comportamento ou forma de trabalhar face à implementação do sistema?	
E1	“Não, foi um processo simples”.
E2	“Não”.
E3	“Não”.
E4	“Não”.
E5	“Não, o comportamento e atitude do formador perante o formando está definida em referencial e tem implicações diretas nas competências psicossociais que queremos (instrutores) desenvolver nos formandos” e que esses parâmetros não alteraram com a adoção do sistema. O mesmo acrescenta que “implicitamente este processo já existia, contudo não estava devidamente formalizado”.
E6	“Não”.
E7	“Não”.
E8	“Não”.
E9	“Não”.
E10	“Não, apenas exigiu que estes continuassem a ser profissionais”.
E11	“Idealmente, os instrutores deslocam-se entre as várias unidades operacionais e as unidades operacionais indicam os melhores instrutores para dar formação em tópicos específicos, se forem solicitados. Essa foi a mudança”.
E12	“O comportamento dos instrutores é o mesmo durante o curso. Eles adaptam esse comportamento de acordo com o stress que desejam proporcionar aos formandos, de acordo com a reação que precisam, de acordo com o nível de aprendizagem que desejam do formando. De acordo com o risco do exercício, eles também podem adaptar

	seu comportamento”.
E13	“Não, isso depende apenas da fase de curso e do stress que querem impor aos formandos”.
Questão n.º 13: Realizam-se exercícios no âmbito das Operações Especiais? Qual é a avaliação que faz dos mesmos?	
E1	“Ranger”; “Leopardo”; “Viriato”; “A avaliação é positiva”.
E2	“Ranger”; “Leopardo”; “Viriato”; “Exercícios são sempre úteis”.
E3	“Viriato”; “Exercícios são essenciais”.
E4	“Viriato”; “Os exercícios têm sempre de existir”.
E5	“Exercícios de: nível individual, SOTU e SOTG”; “Nível individual: Ranger, Leopardo; Nível SOTU: Real Thaw, Hot Blade, Flintlock, Empecinado e NATO Tiger Meet; Nível SOTG: Lusitano, Viriato, Romanian Dagge, Guerriers de la Mediterranée; Específicos para requisito de capacidade: Montis, Comm, Lone Paratrooper, Deep Infil, Fénix e Long Precision”; “a avaliação é positiva”.
E6	“Leopardo”; “Real Thaw”; “Viriato”; “Avalio-os positivamente”.
E7	“Leopardo”; “Real Thaw”; “Viriato”; “Os exercícios são positivos”.
E8	“Leopardo”; “Viriato”; “Exercícios (...) são sempre positivos”.
E9	“Leopardo”; “Viriato”; “Exercícios (...) são essenciais”.
E10	“Viriato”; “Não posso dizer que este exercício ou aquele são positivos (...) a avaliação é positiva se os objetivos forem cumpridos e negativa se não o forem”.
E11	“Se você faz parte de uma FOEsp, você é responsável pela integração adequada das capacidades e efeitos das FOEsp em exercícios tanto nacionais como conjuntos”; “São claramente importantes”.
E12	“Durante o curso, os formandos realizam diferentes exercícios necessários à sua formação (...) há ocasiões em que uma SOTU está envolvido em apoio ao curso. Durante esses exercícios, diversos meios estão envolvidos, como helicópteros, diferentes tipos de veículos, embarcações... A qualidade desses exercícios é incrível, o planeamento é extremamente detalhado, os formadores estão sempre a corrigir erros, permitindo que os alunos entendam como as missões de FOEsp são desenvolvidas. Depois há

	exercícios das FOEsp nacionais e conjuntos, que simulam cenários semelhantes aos que enfrentam em operações reais”.
E13	“Alguns exercícios durante a formação e outros exercícios das FOEsp no contexto nacional e internacional, sendo todos bastante importantes para desenvolver o militar”.

Questão n.º 14: Pode dar um exemplo de como o sistema obteve algum sucesso operacional específico ou no desenvolvimento de competências de um formando?	
E1	“Maior facilidade e celeridade da integração dos militares na FOE”; “Melhorias na ligação entre a formação e o treino através da introdução da SOTU na formação”.
E2	“Os militares estão mais aptos e integrar a FOE e fazem-no de forma mais rápida do que antes”; “Revisão e atualização dos referenciais de curso”.
E3	“Formação certificada em guiamento terminal de munições (...) ministrada na FA, mas exige disponibilidade da FA e do CTOE integrar o treino dos militares de OEsp com aeronaves. Posto isto, o SIFT permitiu identificar os exercícios em que os militares devem participar e as capacidades que têm que adquirir e manter em termos do treino, que tipo de treino, meios, capacidades e destreza técnica os militares devem possuir (...) sendo eles o Real Thaw e o Hot Blade”.
E4	“Maior eficiência na aplicação de técnicas e táticas adquiridas na formação”; “Curso SERE e elaboração do referencial desse curso”; “Formação de interrogador, ministrado na FA e introdução de algumas formações em SERE nos COE”.
E5	“Formação certificada em guiamento terminal de munições (...) por vezes difícil conjugar estas formações por dificuldades de parte a parte, mas muito importante”; “Formações em <i>Special Operations Air Land Integration</i> no COE/QP e na FOE”; “Curso SERE, formação de interrogador na FA e formações de SERE inseridas nos COE”.
E6	“Revisão e atualização dos referenciais de curso”.
E7	“SOTU na formação permitiu a ligação essencial entre a formação e o treino”.
E8	“Revisão e atualização dos referenciais de curso”.
E9	“Depois de termos identificado essa necessidade, foi introduzido o exercício Serra Branca para treinar capacidades em alta e média montanha”.
E10	“A avaliação do sistema tem de ser vista na perspetiva daquilo que os resultados permitem atingir e isso tem a ver com o desempenho dos militares e das forças, que foi crescente. Logo, o resultado é positivo”.
E11	“Os efeitos do sistema são altamente dependentes de informações e <i>de</i> feedback das atividades das unidades operacionais”.
E12	“Desempenho dos comandantes quando chegam às SOTU. Há alguns casos de jovens que foram designados como líderes juniores das SOTU durante algumas missões, como a do Afeganistão. Suas habilidades de liderança e tomada de decisões sob pressão e consciência cultural demonstrou como o sistema desenvolveu não apenas habilidades táticas, mas também habilidades psicossociais”.
E13	“O <i>feedback</i> das unidades tem sido relativamente à prestação dos formandos, permitindo perceber que os resultados têm sido positivos”.

Questão n.º 15: Como foi o processo de implementação do sistema e quais foram os principais desafios ao longo desse mesmo processo e da adaptação ao mesmo?	
E1	“Demora muito integrar lições identificadas, no entanto o CTOE tem uma forte palavra a dizer porque todo o conhecimento de OEsp reside na unidade (...) e a unidade responsável por formar militares na capacidade de OEsp é a mesma que é responsável por aprontar a FOE, portanto, é fácil perceber as correções que temos de fazer”; “Temos verificado que, ao fim do primeiro mês de curso, muitos dos formandos chegam à segunda fase fisicamente desgastados, o que compromete a sua progressão na segunda fase do curso. Isto poderá estar relacionado com a elevada taxa de atrição do curso”.
E2	“O processo de introduzir as boas práticas e as lições aprendidas tem de ser mais rápido”.
E3	“Simples”; “Necessidade de constante atualização”; “O mecanismo LI/LA funciona no treino operacional porque carece apenas de autorização do comando da FOE e depois, por vezes, do CFT. Já na formação, algumas alterações requerem autorização da EA e da DF, o que pode demorar, em média, cerca de dois anos”.
E4	“Obriga a um estudo contínuo para nos atualizarmos”.
E5	“Eventuais saídas da unidade”; “Necessidades monetárias no que toca a participação noutra tipo de exercícios e formações”; “Necessário mais militares”.
E6	“Foi elaborado depois das <i>Special Operations Advisory Team</i> saírem do Afeganistão em 2019, com base na <i>Bi-SC Education and Individual Training Directive 075-007</i> da NATO, a partir do <i>Afghan Special Operations Forces Training Management System</i> , das FOEsp Afegãs que estávamos a apoiar”; “Necessidade de deslocamentos e fim de contrato para militares em regime de contrato”; “Excessivo empenhamento operacional”; “A integração das lições aprendidas, por vezes, demora o seu tempo, mas dentro da estrutura do Estado Maior General das Forças Armadas, existe a Célula de Planeamento de Operações Especiais que, desde que a proposta esteja em consonância com o praticado na NATO, dificilmente cria entraves neste processo”.
E7	“O empenhamento das SOTU tem de ser pensado mais a longo prazo”.
E8	“O SIFT surge já depois do regresso das <i>Special Operations Advisory Team</i> regressarem do Afeganistão, com forte influência de um sistema (<i>Afghan Special Operations Forces Training Management System</i>) desenvolvido para as FOEsp afegãs que estavam a trabalhar connosco. Este sistema apresentava o mesmo propósito que o SIFT, que era o seguinte: as entidades que têm responsabilidade na formação e depois no treino e emprego operacional, têm também capacidade de se autocorrigir e de se ajustar relativamente a lições identificadas, novos requisitos operacionais, etc”; “Rotação dos militares, principalmente em regime de contrato”; “Saída dos SME”; “Excessivo empenhamento operacional”; “Fazer alterações é complexo porque envolve várias entidades. O CFT define os requisitos operacionais e cabe ao Comando do Pessoal, através da DF, estabelecer o plano formativo e as qualificações exigidas para a força em causa (...) na NATO funciona de forma semelhante. Temos o ACO que define os requisitos operacionais, aquilo que, doutrinariamente, uma força é capaz de fazer e o ACT, encarregue de perceber qual é a formação que os militares têm de ter para ir ao encontro dessas necessidades operacionais”.
E9	“Adaptação fácil”;
E10	“Processo introduzido de forma serena”.

E11	“O ciclo de <i>feedback</i> e o sistema de treino individual e coletivo, orientado por requisitos operacionais, são tão melhores quanto maior for envolvimento das pessoas que os implementam no processo. O maior desafio é a comunicação entre as entidades operacionais e as entidades de formação (escola de OEsp)”.
E12	“Envolveu a integração das estruturas de treino militar existentes com instrutores especializados em guerra não convencional. Os principais desafios foram: garantir a coordenação adequada entre centros de treino e unidades operacionais; desenvolver instrutores com experiência em combate e habilidades de ensino; manter o realismo do treino sem comprometer a segurança”.
E13	“Os principais desafios envolvem a disponibilidade de recursos humanos e a comunicação entre as entidades operacionais e as FOEsp”.
Questão n. °16: Na sua perspectiva, que alterações seriam pertinentes implementar no sistema?	
E1	“Acelerar o processo de fazer alterações”; “Dar estabilidade aos militares nas suas funções e tempo para estudarem e se atualizarem, principalmente para os SME”.
E2	“Facilitar a introdução de novos procedimentos e novas técnicas”.
E3	“Menos tempo para implementar alterações”.
E4	“Facilitar a integração de novas formas de fazer as coisas”.
E5	“Aprimorar o uso da realidade virtual, simulações táticas e reforçar o intercâmbio com congéneres internacionais”; “Caso se vá adaptando a formação ao treino conforme as ameaças que vão surgindo, o sistema é virtuoso e não necessita de grandes alterações”.
E6	“Não podemos deixar que saiam especialistas em determinada área e que esse conhecimento abandone a unidade”.
E7	“A morosidade do mecanismo de LI/LA tem de ser ultrapassada”.
E8	“É preciso reter pessoas que têm realmente conhecimento importante para a nossa capacidade e dar-lhes tempo para que estudem e se tornem ainda mais especialistas na matéria”.
E9	“Importa salientar a ação de comando para que o sistema funcione”.
E10	“Desde que haja recursos para executar o SIFT conforme ele está planeado, não vejo nenhuma alteração que fizesse”.
E11	“Melhorar a comunicação entre a escola de OEsp e as unidades operacionais e subordinar a escola ao comando do SOCOMM nacional para facilitar a transposição dos requisitos operacionais na formação treino individual da escola”.
E12	“Na minha perspectiva não há muitas mudanças a implementar. Na formação, os cursos estão atualizados com as últimas tendências e têm os melhores especialistas a apoiar”.
E13	“É necessário haver mais ligação entre as unidades operacionais e a escola de OEsp, para aumentar a capacidade de energias entre si”.

ANEXOS

ANEXO A - PROCESSO DE LIÇÕES IDENTIFICADAS/ LIÇÕES APRENDIDAS DA NATO

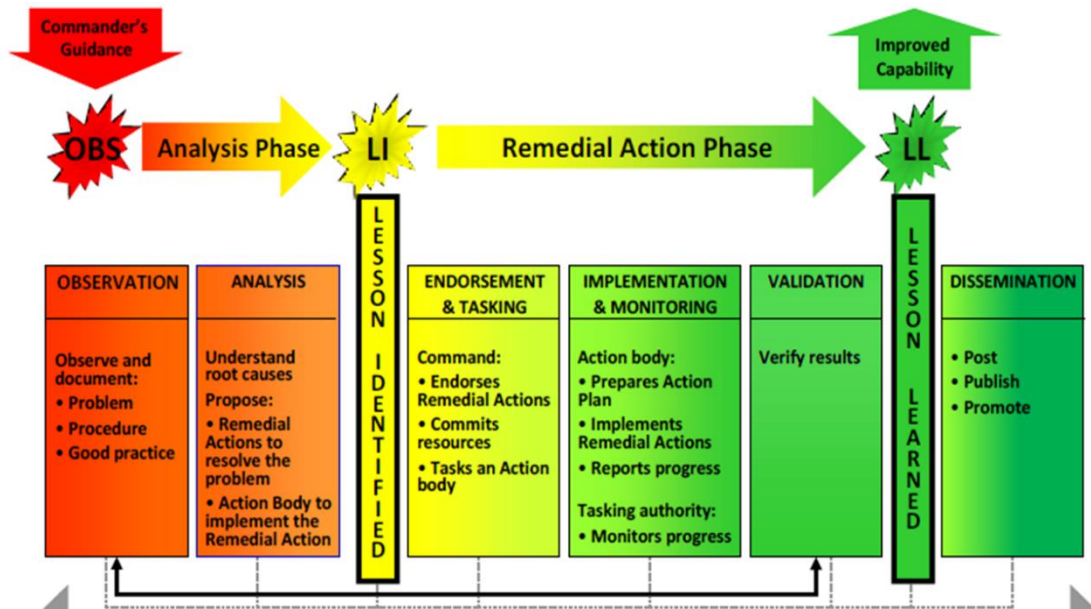


Figura nº 9 - Processo LI/LA da NATO

Fonte: NATO (2016)