



PROELIUM

REVISTA CIENTÍFICA DA ACADEMIA MILITAR

Série VII, n.º 1 (2018)

Ficha Técnica

Proprietário e Editora:

Academia Militar
Rua Gomes Freire
1169-203 Lisboa
Tel.: 213186907
Fax: 213186911
URL: www.academiamilitar.pt
E-mail: proelium@academiamilitar.pt

Local:

Lisboa

Ano:

2018

Periodicidade:

Semestral

Depósito Legal:

209905/04

ISSN:

1645-8826

Capa:

CENTRO DE AUDIOVISUAIS DO EXÉRCITO/SECÇÃO DE ARTES GRÁFICAS

Paginação, Impressão e

Acabamentos:

CENTRO DE AUDIOVISUAIS DO EXÉRCITO/SECÇÃO DE ARTES GRÁFICAS

Tiragem:

300

A Revista Proelium está indexada à LATINDEX e acessível no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) em: <http://revistas.rcaap.pt/proelium>

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida por qualquer processo electrónico, mecânico ou fotográfico, incluindo fotocópias, xerocópias ou gravação, sem autorização prévia da Academia Militar.

Órgãos da PROELIUM

Director: Major-General (Doutor) João Jorge Botelho Vieira Borges

Editor: Tenente-Coronel (Doutor) David Pascoal Rosado

Conselho Editorial: Major-General (Doutor) João Jorge Botelho Vieira Borges
Professor Doutor Carlos Alberto Silva Melo Santos, Universidade dos Açores
Professor Doutor Pedro Telhado Pereira, Universidade da Madeira
Professor Doutor Henrique Manuel Dinis Santos, Universidade do Minho
Professor Doutor João Joanaz de Melo, Universidade Nova de Lisboa
Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, Academia Militar
Professor Doutor Vítor Manuel S. da Silva Ferreira, Universidade Técnica de Lisboa
Coronel (Doutor) Carlos Manuel Mendes Dias, Exército
Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco, Academia Militar
Tenente-Coronel (Doutor) David Pascoal Rosado, Academia Militar

Conselho Consultivo

Nacional:

Major-General (Doutor) Jorge Filipe Corte-Real Andrade, Instituto Universitário Militar
Professor Doutor Diamantino Freitas Gomes Durão, Universidade Lusíada
Professora Doutora Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Bravo, Academia Militar
Professor Doutor António José Barreiros Telo, Academia Militar
Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo, Universidade da Beira Interior
Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado, Universidade Técnica de Lisboa
Professor Doutor Carlos José Bernardo da Silva Barracho, Universidade Lusíada
Professor Doutor João Torres de Quinhones Levy, Universidade Técnica de Lisboa
Professora Doutora Lúcia Maria Portela Lima Rodrigues, Universidade do Minho
Professor Doutor João Paulo de Freitas Sousa, Academia Militar
Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão, Academia Militar
Professora Doutora Paula Manuela dos Santos L. R. Figueiredo, Academia Militar
Professor Doutor António Joaquim dos Santos Serralheiro, Academia Militar
Professor Doutor Fernando José Gautier Luso Soares, Academia Militar
Professor Doutor César Rodrigo Fernández, Academia Militar
Professor Doutor Jorge da Silva Macaísta Malheiros, Universidade de Lisboa
Professora Doutora Maria da Saudade Baltazar, Universidade de Évora
Professor Doutor José Fernandes Fontes, Academia Militar e Universidade Aberta
Professora Doutora Sandra Maria Rodrigues Balão, Universidade Técnica de Lisboa
Professor Doutor Thomas Peter Gasche, Academia Militar
Professora Doutora Fernanda M. D. Nogueira, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Professora Doutora Sofia de Freitas e Menezes, Academia Militar
Professora Doutora Maria Francisca Saraiva, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Coronel (Doutor) João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz, Academia Militar
Coronel (Doutor) Paulo Fernando Viegas Nunes, Academia Militar
Coronel (Doutor) João Paulo Nunes Vicente, Instituto Universitário Militar
Tenente-Coronel (Doutor) Francisco Miguel Proença Garcia, Universidade Católica Portuguesa
Tenente-Coronel (Doutor) Jorge Manuel Dias Sequeira, Exército
Tenente-Coronel (Doutor) Pedro Marcelino Marquês de Sousa, Academia Militar
Tenente-Coronel GNR (Doutor) Nuno Miguel Parreira da Silva, Academia Militar
Major GNR (Doutor) Reinaldo Saraiva Hermenegildo, Academia Militar
Major (Doutor) Artur Manuel Vieira Saraiva, Academia Militar

Conselho Consultivo

Internacional:

Professor Doutor Sven Biscop, Egmont Institute (Bélgica)
Professor Doutor Hermano Perrelli de Moura, Universidade Federal de Pernambuco (Brasil)
Professora Doutora Marta Lucia Oviedo Franco, Universidade Militar (Colômbia)
Professora Doutora María Jesús Hernández Ortiz, Universidade de Jaén (Espanha)
Professora Doutora Ana María Lucia Casademunt, Universidade de Loyola Andaluza (Espanha)
Professor Doutor José Luis R. de Alba Robledo, Universidade de Málaga (Espanha)
Professor Doutor Gary N. McLean, University of Minnesota (EUA)
Professor Doutor Michael F. Cassidy, Marymount University (EUA)
Professora Doutora Patrícia M. Salgado, Universidade Autónoma do Estado do México (México)
Colonel János Besenyő, PhD, Hungarian Defence Forces (Hungria)

EDITORIAL	3
<i>Major-General João Jorge Botelho Vieira Borges</i>	
INTERVENÇÃO DO COMANDANTE DA ACADEMIA MILITAR	5
<i>Major-General João Jorge Botelho Vieira Borges</i>	
TOWARD UNDERSTANDING AND USING OF QUALITATIVE RESEARCH METHODS IN MANAGEMENT STUDIES	7
<i>Artur Saraiva, Moritz von Schwedler, Emília Fernandes</i>	
FORMAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL ENTRE OS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DOS CAPITÃES E OFICIAIS SUBALTERNOS DA GNR	41
<i>Miguel Ângelo Reis Diamantino, Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho</i>	
O PENSAMENTO ESTRATÉGICO: QUE UTILIDADE?	79
<i>João Paulo de Jesus Montez</i>	
A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE APOIO À DECISÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS	91
<i>Helga Marta Machado Santa Comba Lopes, David Pascoal Rosado</i>	
EQUIDADE EM SAÚDE NO EXÉRCITO PORTUGUÊS: DISTRIBUIÇÃO DE LESÕES MUSCULO-ESQUELÉTICAS EM OFICIAIS E SARGENTOS EM FORMAÇÃO NA ESCOLA DAS ARMAS EM 2015 E 2016	121
<i>Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, Ana Teresa Jeremias</i>	
O PAPEL DOS CIDADÃOS NO DESEMPENHO DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	143
<i>Paulo Jorge Alves Gomes</i>	
RESILIÊNCIA, TOMADA DE DECISÃO E MOTIVAÇÃO. CANDIDATOS À ACADEMIA MILITAR PORTUGUESA – PAM 2017	169
<i>Daniela Filipa de Jesus Pestana, Renato Pessoa Santos, Sandra Oliveira de Almeida</i>	
A AUTONOMIA ESTRATÉGICA E A DEFESA EUROPEIA	189
<i>Tiago David Henriques Silva</i>	
IMPACTO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO HOTELEIRA PHC NAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO	215
<i>Nelson Leandro da Silva Guimarães, Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho</i>	
AS LIÇÕES DE BALÍSTICA NA ESCOLA CENTRAL DE SARGENTOS NA DÉCADA DE 1940	245
<i>Filipe Papança</i>	
RECENSÃO CRÍTICA AO LIVRO “INTRODUÇÃO À ESTRATÉGIA”, DE ANDRÉ BEAUFRE	255
<i>Miguel Ferreira, Tiago Valério, Sérgio Moreira</i>	
USO E CARACTERÍSTICAS DO EXPLOSIVO C4	275
<i>António Júnio Teixeira Lima, Paulo Sousa</i>	
CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NA MANIPULAÇÃO DE EXPLOSIVOS	283
<i>Duarte Alcobia Braz, João Paulo Sousa, Alice Rodrigues, Green Dias Henriques</i>	
NORMAS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA PROELIUM	295
RULES FOR PUBLISHING IN THE SCIENTIFIC JOURNAL PROELIUM	299

TODOS OS TEXTOS SÃO DA RESPONSABILIDADE EXCLUSIVA DOS RESPECTIVOS AUTORES



*Major-General João Jorge Botelho Vieira Borges
Comandante da Academia Militar*

Na qualidade de Comandante da Academia Militar e de Diretor da Proelium e neste que é o primeiro número da nova Série VIII, cabe-nos, antes de tudo, reiterar a intenção maior que preside a esta revista científica: constituir-se como um reforçado ponto de encontro para autores e investigadores militares e civis, nacionais e internacionais, que permita a partilha de conhecimento nas áreas da Defesa, da Segurança e outras que se afigurem pertinentes para a Academia Militar, para o Exército e para a Guarda Nacional Republicana.

Continuando fiéis a este desígnio, tomámos a iniciativa de procedermos a várias atualizações nesta nova Série, desde as questões científicas à elaboração de uma nova capa, passando pela atualização dos Órgãos da Proelium e pela aprovação de novas “Normas Gerais e Normas de Redação”.

Com efeito, ao nível das “Normas”, melhorámos e simplificámos significativamente os processos de submissão de textos e de ulterior revisão, tendo-se alinhado a Proelium, ainda mais, com a dinâmica em uso nas revistas científicas de referência. Era absolutamente essencial que isso acontecesse, justamente para permitir uma incursão mais expressiva da Proelium num espaço de discussão científica onde a revista se pretende assumir cada vez mais competitiva e cativante, mas também, ao mesmo tempo, possibilitando uma maior participação de autores e de investigadores pela submissão de artigos, comunicações e trabalhos de investigação.

Alargámos e diversificámos, concomitantemente, o conjunto de revisores científicos em colaboração com a Proelium, preparando-se, também nesse campo, os recursos humanos necessários para atingirmos rácios de eficiência mais expressivos, sobretudo quando nos dispomos a abarcar outras vertentes do conhecimento que se afirmem como particularmente importantes para as áreas da Defesa e da Segurança.

Sendo um primeiro número com novas regras de formato e de conteúdo, abrimos um espaço para discussão de ideias e de propostas. Estamos crentes que o novo modelo, decorrente da aplicação da opção estratégica que se escolheu nessa discussão, serve os interesses institucionais, mas serve também os interesses de muitos dos nossos leitores, oriundos das mais diversas áreas científicas e profissionais. Acreditamos que as mais-valias que se obterão, no curto prazo, com este exercício de sistematização, melhoria e atualização de processos, não esgotarão as diretrizes que o enformaram, mas, ao contrário, as robustecerão e tenderão a traçar continuamente novos caminhos, novas descobertas e novas partilhas de conhecimento.

Esse é o maior mérito que poderemos atribuir à Proelium: ser uma revista científica de todos aqueles que não se deixam abater pelo peso crescente dos desafios que cada vez mais se colocam à Defesa e Segurança. Conscientes das graduais ameaças e dos riscos transnacionais num mundo globalizado, acreditamos que a cultura, sobretudo a que é sustentada pela investigação, continua a ser um dos instrumentos mais importantes na defesa da liberdade, da democracia e dos direitos humanos.

E a Proelium é isso mesmo: um instrumento de investigação, de cultura, de conhecimento, de criatividade e de conquistas de saber, disponível para todos. Por isso mesmo, neste número multidisciplinar, como são as características das atividades acadêmicas ministradas na e pela Academia Militar, estão incluídos artigos elaborados por investigadores, por docentes, mas também por alunos, os verdadeiros continuadores de uma missão que se renovará todos os dias. Em pleno processo de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos no âmbito do Ensino Superior Militar, por parte da A3ES, deixamos uma palavra de incentivo aos nossos colaboradores para nos enviarem artigos que reforcem a área científica das Ciências Militares, que consta do Decreto-Lei 249/2015 de 28 de outubro como “um corpo organizado e sistematizado de conhecimentos, de natureza multidisciplinar, resultante da investigação científica e de práticas consolidadas, avaliadas e reconhecidas pela comunidade científica, relativo ao desenvolvimento das metodologias e processos de edificação e emprego de capacidades militares utilizadas na defesa, vigilância, controlo e segurança dos espaços sob soberania ou jurisdição nacional, na resposta a crises, conflitos e emergências complexas, em missões humanitárias e de paz, em apoio ao desenvolvimento e bem-estar, na cooperação e assistência militar, bem como na atividade de segurança interna.”

Esta Série VIII da Proelium foi pensada num pressuposto de criação, de pontes, de sinergias, e de promoção da investigação e do desenvolvimento. Diversidade, multidisciplinaridade, interdependência e complementaridade metodológica continuarão a ser as palavras-chave que norteiam a Proelium. Limitámo-nos assim, na preparação deste Número 1 da nova Série VIII, a garantir que estamos melhor preparados para receber um futuro sucessivamente mais exigente, aproveitando as suas oportunidades e estando, ao mesmo tempo, cientes das suas ameaças.

Uma palavra de grande apreço ao editor que nos deixa, o Professor Doutor José Borges, que continua empenhado não só na docência mas sobretudo na investigação, agora como presidente do conselho diretivo do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL) e outra de incentivo ao novo editor, o Tenente-Coronel (PhD) David Pascoal Rosado, militar com obra publicada e sonhador ativo em prol dos seus alunos e da criação de saber.

A bem dos nossos alunos, colaboradores e leitores, nunca contestaremos as mudanças que se impõem e nunca adiaremos as respostas que lhe são devidas. Por isso, não perdemos tempo e vamos sempre em frente, tal como consta no Hino da Academia Militar: o “Amanhã começa agora”.

TOWARD UNDERSTANDING AND USING OF QUALITATIVE RESEARCH METHODS IN MANAGEMENT STUDIES

Artur Saraiva, Military Academy, artur.saraiva@academiamilitar.pt

Moritz von Schwedler, University of Minho, mschwedler@eeg.uminho.pt

Emília Fernandes, University of Minho, mifernandes@eeg.uminho.pt

ABSTRACT

One of the main difficulties that researchers face to choose the strategy that best answers the research question. Often, the main focus is on the most appropriate data collection and analysis techniques, without first addressing the paradigm underlying the research. Therefore, this article has two purposes: on the one hand contribute to understand the philosophical position in terms of research in the field of management; on the other hand, provide an explanation of how to conduct a qualitative and phenomenological investigation and its possibilities of data analysis. This article contributes to clarify the methodological options that management researchers face during the preparation of a qualitative research project and during the subsequent research process.

KEYWORDS: Qualitative research; interpretative paradigm; phenomenology; content analysis; thematic analysis; hermeneutic analysis; discourse analysis.

RESUMO

Uma das principais dificuldades com que os investigadores atualmente se deparam é em escolherem a estratégia metodológica que melhor responda à sua pergunta de investigação. Muitas das vezes, o seu foco incide nas técnicas de recolha e de análise de dados que consideram mais apropriadas, sem primeiro atenderem ao paradigma que está na base dessa investigação. Deste modo, este artigo tem dois propósitos: por um lado, ajudar a compreender o posicionamento filosófico em termos de investigação científica no campo da gestão; por outro lado, trazer uma explicação de como conduzir uma investigação qualitativa e fenomenológica e das suas possibilidades de análise de dados. Com este artigo pretende-se contribuir para o esclarecimento das opções metodológicas com que

os investigadores no campo da gestão se deparam aquando da fase de preparação de um projeto de investigação qualitativo e durante o processo subsequente de condução da investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Investigação qualitativa; paradigma interpretativo; fenomenologia; análise de conteúdo; análise temática; hermenêutica; análise de discurso.

1. INTRODUCTION

In recent years there has been an increasing and influential number of qualitative investigations have grown in the fields of management, because of the emergence of new issues related to ethics, globalization, gender, social justice, human rights, climate change, sustainability, well-being, etc. (Reinecke, Arnold, & Palazzo, 2016).

However, as with quantitative research qualitative researchers face the same challenges as regards transparency and to demonstrate the quality and rigor of the methods they employ. Reinecke et al. (2016) recommends that qualitative research should contain a theoretical contribution, methodological rigor, good writing, and also add a contribution in terms of interesting information.

This article intends to make a contribution in terms of the normative criteria that should be adopted in qualitative management research. In this way, the content of this article will focus on considerations regarding the inductive and phenomenological approach, framed by the interpretive paradigm (Burrell & Morgan, 1979; Deetz, 1996). Additionally, puts forth the recommendations proposed by Thompson (1997) regarding the hermeneutic model.

Accordingly, the article begins by presenting a general explanation regarding the possibilities in terms of research philosophy and research approach; then, address the qualitative approach and its differences with the quantitative approach; afterwards, the ontological and epistemological assumptions regarding the interpretive paradigm, and an explanation of the research positioning; then, the methodological options for the collection, processing and analysis of results. Finally, the article concludes with some considerations regarding the quality of the methodological procedures, in relation to the validity, reliability, generalization and transferability, in social sciences research.

2. THE NATURE OF THE RESEARCH

Frequently, management researchers find difficulties to clarify the positioning of their research. To work around this problem, Saunders, Lewis and Thornhill (2007) explain the various possibilities in terms of research philosophy, approach, strategies, techniques and methodological procedures (see table 1). However, the main focus of the researcher is on aspects related to the operationalization of the research method (techniques of data collection and analysis), forgetting that these options should be the last aspect to be decided, being preceded by several others that determine how research should be designed (Saunders et al., 2007). In this regard, the first question is to clarify which paradigm¹ is applied to research, that is, whether the qualitative or the quantitative paradigm. This prior orientation defines the basis of how the researcher views the world and how he then guides his research, not only in terms of the method (the techniques and procedures used to collect and analyse data) but mainly in terms of methodology (the theory and the philosophy that guides the research): epistemology and ontology (Saunders et al., 2007).

Philosophies	Epistemology	Positivism Interpretativism: phenomenology and symbolic interactionism
	Ontology	Objetivism Subjetivism
Approaches to scientific reasoning	Deduction: testing theory Induction: building theory	
Strategies	Experiment, survey, case study, action research, ground theory, ethnography, archival research	
Choices	Mono method, mixed method, multi-method	
Techniques and procedures	Data collection	Secondary data, survey questionnaire, interviews, panels (focus groups), participant observation, diaries
	Data analysis	Statistical analysis, content analysis, discourse analysis, histories/narratives, critical incident analysis, netnography

Illustration 1: The nature of the research

Source: Based on Saunders, Lewis and Thornhill (2007).

Epistemology concerns the nature and the origin of knowledge and in what constitutes acceptable knowledge in a field of study (Burrell & Morgan, 1979; Saunders et al., 2007). According to Saunders et al. (2007), the two most common positions are: positivism and interpretativism. In relation to positivism, it focus on the collection and analysis of ‘facts’ that represents reality in an objective way. Emphasizes quantifiable observations and statistical analysis, and argues that only external and observable phenomena can provide credible data and facts.

On the other hand, interpretativism is appropriate when one intends to investigate a social phenomenon such as attitudes, values and feelings, and is particularly useful in the fields of organizational behaviour, marketing, and human resource management. Saunders et al. (2007) use the term ‘social actors’ and the theatre metaphor to suggest that humans play a role “on the stage of human life” (p. 106), interpreting social roles according to the meaning that we give to them. The big challenge is, therefore, to understand the social world from the point of view of these ‘social actors’.

Usually, qualitative methods are supported by an interpretive approach to social sciences, offering a particularistic and contextual view of reality (Reinecke et al., 2016). In this vein, the interpretative paradigm consists in investigating the social world at the level of subjective (individual) experience. Therefore, knowledge is captured not from the standpoint of an external and objective position, but from the individual participation in action, through the use of qualitative methods (Tadajewski, 2004). In terms of comparison with the positivist paradigm, the main divergence is “that social reality is held to be subjectively re-created, thereby denying the possibility for objective social research” (Tadajewski, 2004, p. 317). According to Wetherell et al. (2001), there are multiple realities and truths. Unlike the positivist tradition, where the researcher tries to generalize the findings to other contexts, in interpretative research it is not intended to capture this reality, but to investigate the partial, the meanings and significance due to the diversity of views and experiences. In this sense, researcher is part of what is being researched and cannot be separated from the context (Saunders et al., 2007).

Interpretativism is influenced by two intellectual currents (Saunders et al., 2007): (1) phenomenology, related to how researcher perceive the social world that surrounds him; (2) symbolic interactionism, related to the interpretation of actions with whom the researcher interacts. In turn, this interaction leads to adjustment in their own action and understanding of the social world.

The other philosophical perspective, ontology, is centred on the nature of the reality. Saunders et al. (2007) establish two main ontological approaches equally accepted as valid for management are: (1) objectivism, in which reality is defined from an external perspective to the social actors, through quantitative methods; and, (2) subjectivism, in which the social phenomena is created from the perceptions and consequent action of ‘social actors’.

Another important point about the research design is related to the theory approach. A deductive perspective, closer to positivism, can be adopted when it is intended to test hypotheses and generalize the results to a large population. By adopting an inductive approach, data are collected and a theory developed as a result of this subsequent analysis (Saunders et al., 2007). Therefore, and in order to explain underexplored subjects, an inductive approach seems to be appropriate for ‘discovery’ (Park & Park, 2016) and by following an interrogative strategy (Barnham, 2015).

3. THE QUALITATIVE PARADIGM AND ITS COMPARISON WITH THE QUANTITATIVE PARADIGM

In recent years, qualitative research has gained rapid expansion in the social sciences, relying on techniques that seek to understand, predict and explain human behaviour, and the way in which humans view their social world (Bailey, 2014; Mayer, 2015; Park & Park, 2016).

Qualitative research is usually characterized through the use of methods “that make the world visible” (Mayer, 2015, p. 56) and which includes, at least, in-depth interview techniques; researchers knowledge and skills to implement procedures and the subsequent interpretations of the results; and the ability to answer questions such as ‘why?’ and ‘how?’ (Bailey, 2014). In this sense, the objective of qualitative research is to “understand and explore descriptive accounts, similarities and differences of various social events” (Park & Park, 2016, p. 4), and for this reason it works with open, flexible questions that may even be altered during the course of the investigation (Mayer, 2015).

One of the main characteristics of the qualitative research is to focus on the dynamic nature of reality, studying the complexity of different points of view, the idiosyncrasy of particular cases, understanding them and reflecting on those cases. For this reason, qualitative research has a holistic orientation, considering the social phenomenon as a single system, within which one looks for “patterns, consistencies, repetitions

and manifestations pertinent to research question(s)”, and participating in the construction of theory (Park & Park, 2016, p. 5).

For these reasons, qualitative research contrasts with the qualitative perspective (table 2 summarizes some of the differences). Of these, it is emphasized that quantitative research is concerned with using statistical methods to select and treat a large number of cases, the results of which tend to be generalized to large populations. However, the main difference between the two paradigms lies in the perspective about reality, that is, their ontological assumptions. On the one hand, quantitative research is concerned with finding facts, so it uses ‘what’ questions (Barnham, 2015). On the other hand, the qualitative approach understands social reality as “complex and pluralistic”, and looks at reality as socially constructed by participants’ lenses, regarding their perceptions and experiences “rather than through the lens of abstract categories and concepts imposed by the researchers” (Reinecke et al., 2016, p. xiii, xiv).

	Qualitative	Quantitative
Objective/purpose	To gain an understanding of underlying reasons and motivations; to provide insights into the setting of a problem, generating ideas and/or hypotheses for later quantitative research; to uncover prevalent trends in thought and opinion.	To quantify data and generalize results from a sample to the population of interest; to measure the incidence of various views and opinions in a chosen sample; sometimes followed by qualitative research, which is used to explore some findings further.
Sample	Usually a small number of non-representative cases.	Usually a large number of cases representing the population of interest; randomly selected respondent.
Data collection	Unstructured or semi-structured techniques, e.g.: individual depth interviews or group discussions.	Structured techniques such as on-street or telephone interviews.
Data analysis	Non-statistical	Statistical; findings are conclusive and usually descriptive in nature
Objective/purpose	Exploratory and/or investigative; findings are not conclusive and cannot be used to make generalizations about the population of interest; develop an initial understanding and sound base for further decision making.	Used to recommend a final course of action.

Illustration 2: The comparison of qualitative and quantitative methods

Source: Based on Park and Park (2016, p. 4).

Another important difference between the two paradigms is that qualitative research is commonly understood as “theory elaboration and theory generation rather than theory testing”, proceeding inductively from the data to the theory, exploring “domains and questions where quantitative research would struggle to formulate hypotheses or find sufficient data” (Reinecke et al., 2016, p. xiii).

To sum up, qualitative research follows an exploratory character, and seeks new knowledge about complex phenomena. As Mayer (2015) point out, the intention is not to arrive at definitive conclusions or absolute truth, but to serve as a starting point for future research.

4. THE INTERPRETATIVE RESEARCH POSITIONING: ONTOLOGICAL AND EPISTEMOLOGICAL ASSUMPTIONS

According to Deetz (1996), much of the investigation conducted in the social sciences falls in the interpretive paradigm. According to the conceptualization established by this author, “interpretivists acquire the ‘subjective’ (implying personal and/or particularistic) label since they claim a double hermeneutic (an interpretation of an interpreted world)” (p. 193). By this, it is meant that the researcher must have a special ability to interpret findings (Bailey, 2014), to make a reflective work and actively participate in the investigation process.

According to Mayer (2015), research philosophy is related to the development of knowledge and the nature of this knowledge, representing, therefore, a certain vision of the world in the perspective of the researcher. In terms of philosophical assumptions within the social sciences proposed by Morgan and Smircich (1980, p. 492), the interpretative research can be positioned as following.

(1) Core Ontological assumptions

Reality is a social construction and a symbolic discourse.

(2) Human Nature assumptions

Man as actor and a social constructor.

(3) Basic epistemological stance

To obtain a phenomenological insight and to understand how social reality is created.

(4) Research methods

To explore subjectivity using a hermeneutic and discourse interpretation process.

In terms of research strategy, qualitative paradigm design is usually useful to induce results. Hypotheses are not necessary and the researcher could simply ask questions, because qualitative research is concerned with meaning and not making generalized hypothesis statements in order to provide a deeper understanding of human experiences (Locke, 2007; Mason, 2010).

Under these circumstances a ‘humanistic perspective’ should be followed (Deshpande, 1983). That is, the researcher cannot distance himself from the phenomena nor can the phenomenon be understood without his personal involvement. This is why qualitative research is developed in the natural setting (Reinecke et al., 2016) and “locate the observer in the world” (Mayer, 2015, p. 56). Therefore, according to Hirschman (1986), sensitivity and personal immersion are required to guide research and to translate experience into a verbal interpretation, according to the ‘humanistic perspective’. This author defines ‘humanistic inquiry’ as following: (1) human beings construct multiple realities; (2) researcher and phenomenon are mutually interactive; (3) research inquiry is directed toward the development of idiographic knowledge; (4) phenomenal aspects cannot be segregated into ‘causes and effects’; (5) inquiry is inherently value-laden.

The philosophical argument behind the qualitative paradigm is to show how participant sees the world – ‘the social construction of reality’ and not to search for objective truths (Atkinson, 2014; Barnham, 2015). In this particularistic perspective, the phenomenological approach can be useful to get a more in-depth knowledge of the research topic, in order to explore the meanings behind the individual lived experience through each narrative (Thompson et al., 1989, 1990; Thompson, 1997). According to Thompson, Locander and Pollio (1989, 1990), in an phenomenological perspective, the life of a person is socially constructed in context where their experiences are interrelated in a coherent and meaningful way. Therefore, the results assume a contextual character based on the discretion of the person’s subjective experience first-hand. In what concerns the nature of the methodology (Burrell & Morgan, 1979), this category of research is positioned as ‘idiographic’, because the emphasis of the analysis is on the subjective accounts of the individual, highlighting his subjective experiences, and the way he/she interprets the world (Thompson et al., 1989).

Accordingly, Thompsons et al. (1990) propose three central requirements to phenomenological approach:

(1) Intentionality

Experience and the object of experience are the same unit. That is, lived experience must be understood in relation to the context from which it emerges.

(2) Emergent dialogue

During the interviews, the interviewer conducts the conversation in a way that portrays each person’s experience and the questions or comments are added to participants’ responses in a natural emerging dialogue. As Thompson et al. (1990) emphasizes, the “method is adapted to fit the phenomenon” (p. 347).

(3) Hermeneutic endeavour

The process of interpretation is permanent and involves a “back-and-forth process of relating a part of the text to the whole” (p. 434), with the interviews being interpreted idiographically and trying to identify common patterns throughout the interviews (emerging themes).

The following table describes the main characteristics of the phenomenological approach identified by Thompson et al. (1989).

Nature	Characteristic	Description
World view	Contextual	Patterns emerge from a context
Nature-of-being	In-the-world	Experience and world are viewed as co-constructing
Research focus	Experience	Research focus is on experience as described from a first-person view
Research perspective	First person	
Research logic	Apodictic	Researchers seek to apprehend a pattern as it emerges
Research strategy	Holistic	Seeks to relate descriptions of specific experiences of each other, with each other, and with the general context
Research goal	Thematic description	

Illustration 3: Phenomenological characteristics
Source: Based on Thompson et al. (1989).

As regards the problem of neutrality and the identity of the investigator, Thompson et al. (1989) refer that it cannot be ruled out as a limitation of the research. On the one hand, it is not possible to separate the individual from the context in which he is inserted. On the other hand, the separation is impossible, because the researcher acts in the world and the world acts on the investigator, “in the loop” (Wetherell et al., 2001, p. 17).

5. QUALITATIVE METHODOLOGICAL PROCEDURES

5.1. THE SAMPLE

In qualitative research, the participants’ selection is a critical task within data collection process. In this category of research, participants can be recruited through a process of purposive sampling (Noy, 2008). The first participants can be selected from the researcher’s personal contacts, and the following by using the snowball technique via invitation (Zamwel et al., 2014). According to Noy (2008, p. 330), this non-probabilistic technique provides an exceptional way of reaching to some ‘hidden populations’ and tracking social networks. It can also be employed as a particularly effective tool when analysing the social dynamics of those who share similar social experiences (Noy, 2008). Snowball sampling implies interrelations between ‘in-depth’ interviewed in the way that those participants whom the researcher meets are those who supply the referrals. Therefore, the quality of the referring process is related to the quality of the interaction and also how participants perceive or frame the interview encounter (Noy, 2008).

The size of the sample and knowing when it is enough has always worried researchers. Qualitative research contrasts with the traditional quantitative requirements wherein sufficiently large samples are used to obtain a representative population allowing the generalization. Given the idiosyncratic nature of qualitative research, the results are not intended to represent the entire universe of the phenomenon. According to Mills et al. (2010), the argument around theoretical saturation is to assure that the research question was rigorously answered, systematically explored and as complete as possible. In that way, from a certain moment, the information emerging from the interviews becomes increasingly repetitive, indicating that the data collection data does not need to be continued. However,

these authors argue that theoretical saturation is a “speculative construct” (p. 928) and that a researcher can never be sure that theoretical saturation has been achieved. Fugard and Potts (2015) also argue that in qualitative research the determination of sample size “should not trouble qualitative researchers” (p. 680). However, even a small sample should be sufficient to justify that revealed patterns are shared by other members of the context and to ensure that most or all the emerging concepts were discovered (Mason, 2010; Wetherell et al., 2001).

5.2. DATA COLLECTION

As shown in table 1, there are various techniques and procedures for collecting data (Saunders et al., 2007). According to some authors, the best method to be used in this type of research is in-depth interviews when the concern is the meaning of a phenomenon (Connolly & Prothero, 2003; Newholm & Shaw, 2007). This detailed interview strategy allows participants to have the opportunity to express through narrative experiences, feelings about their human behaviour, preferably in their natural environment, where patterns are difficult to study by other research methods (Arnould & Wallendorf, 1994; Autio, 2005; Bryman & Bell, 2011; Moisander & Pesonen, 2002).

Before the interview, as much information as possible should be collected about the participant in order to better conduct the interview. The context of the interview is also very important, providing the necessary environment for participants to speak and detail their experiences (Baker, Thompson, Engelkensen, & Huntley, 2006).

It is preferable that the interviews take place in the participant’s private space in order to increase the level of intimacy and trust (Dobscha & Ozanne, 2001). The trust relationship enables subsequent contacts with the interviewees to clarify doubts that emerged during the transcription of interviews. Thompson et al. (1989) refer that interviewer and interviewee should be in a position of equality, so the questions should be posed as the dialogue flows. They also suggest avoiding ‘why’ questions in order not to give the interviewer an intrusive role. Moreover, this type of questions can generate feelings of prejudice and defensive responses.

These phenomenological interviews (Black & Cherrier, 2010; Cherrier & Murray, 2007; Cherrier, 2006, 2007; Cherrier, 2005; Cherrier, 2009; Connolly & Prothero, 2003; Deshpande, 1983; Holt, 2002; Holt, 1997; Sitz, 2008;

Thompson et al., 1989; Thompson, 1997) aims to explore subjectivity, and is based on the assumption that responses do not represent facts but the individual experiences. Due to the nature of the phenomenological approach, the format of the interview raises some ethical issues related to prior consent, its recording, and ensuring confidentiality (Thompson et al., 1989). Anonymity must be guaranteed and all the interviewees' names should be changed to pseudonymous in order to protect the identity of each participant.

5.3. DATA ANALYSIS

According to Mayer (2015), data analysis is an important step in qualitative research and its application has a major impact on the results.

Moisander and Valtonen (2006) consider that in research social science, reality is not fixed, that meanings are constructed in different contexts, so texts must be interpreted as an autonomous body of data. Within this interpretative perspective, the objective is to identify cultural particularities that represent ways of acting, speaking and relating. The first step in the data analysis process is to conduct a verbatim transcription of interviews and field notes observations (Black & Cherrier, 2010). These aspects that have been observed by the researcher related to the context in which the interviewees live, their social relations, or where they work, must also be recorded in writing and provide as well empirical material for analysis. It is recommended that the transcription process should begin shortly after the first interview in order to integrate in the script aspects that appear in the interviews or even as self-criticism, to improve the performance of the investigator during the interview.

As a starting point for interpretation process, Moisander and Valtonen (2006) recommend that the researcher should obtain a pre-understanding of the disciplines that make up the theoretical reference in order to provide an "orientating frame of reference, or horizon, from which texts are interpreted" (p. 109).

It is also recommended to use a data analysis software (e.g.: NVivo) in order to facilitate the process of coding and comparing of data. In general terms, the analysis begins with a reading of the transcripts, to have a vision as a whole and to create a holistic understanding (Connolly & Prothero, 2003). The text should later be analysed from the perspective of the

conceptual framework; and the conceptual framework is interpreted based on the broader perspective of informants' narratives and meanings, in an interactive movement (Thompson, 1997).

During the analysis phase, Moisander and Valtonen (2006) suggests to “de-familiarizing” (p. 121) from data, that is, to move away from aspects that are taken for granted, allowing them to be seen more analytically. Furthermore, this enables a deeper dive into the phenomenon, changing the researcher perspective and incorporating points of view, similarities and differences in analysis.

During the data analysis, the literature should be permanently revisited and kept up-to-date, in order to provide a comprehensive and recent overview of the state of the art.

Taking into account the objectives and complexity of the research, several qualitative techniques can be employed. The qualitative methodologies are related to the best approach that responds to the question of research and to reach an understanding of a particular phenomenon (Vaismoradi, Turunen, & Bondas, 2013). As Reinecke et al. (2016) suggests, the qualitative methodology works as an “umbrella” both in terms of data source and in terms of how they are analysed. Thus, in this article the following methodologies will be addressed: content analysis, thematic analysis, discourse analysis, and hermeneutic endeavour.

5.3.1. Content Analysis

Content analysis is a widely used tool in qualitative research to determine the presence of meanings, concepts, terms and words when faced with a large amount of information (Mills et al., 2010).

This systematic approach to coding and categorization allows to compress a lot of information in all types of recorded communications, such as transcripts of interviews, discourses, observations, documents, etc. (Mayring, 2000). Its purpose is to determine trends and patterns on words, their frequency, and categories, examining who says what, to whom and to what effect, so as to make inferences about the subject of study, an audience or a particular culture (Mills et al., 2010; Vaismoradi et al., 2013).

In researches that follow an inductive approach content analysis proves to be a useful tool for developing categories following the research question

and objectives (Mayring, 2000). Braun and Clarke (2006) propose the following steps in the process of generating codes:

(1) Familiarising with data

The first phase consisted of the integral transcription of the interviews. Braun and Clarke (2006, p. 88) recommend an “orthographic transcript”, that is to say, a *verbatim* transcription (verbal language and other non-verbal aspects such as pauses, laughs, anger, etc.), allowing the researcher to immediately know and understand the data that have been collected. In this phase, it is recommended to start to take notes and ideas for the codification phase. Transcriptions should be read several times to be understood as a whole.

(2) Generating (initial) codes

In this phase, importance should be given to detail in order to carry out the codification process and to determine the presence of meaning and concepts, gathering words in content categories (Mills et al., 2010). A code is the most basic element of analysis and allows to identify, in a later phase, patterns according to frequency and participating in the subsequent identification of analysis units (themes) (Bendassolli, 2013; Braun & Clarke, 2006). To do so, NVivo is an useful tool which allows to codify, and establishing connections between codes. Also, facilitate a thematic analysis allowing an immediate visualization of codifications and themes associated, making the interpretation process easier.

Considering now another data coding perspective, four levels of analysis can be applied (Mills et al., 2010):

(1) Level of words

During the transcription phase, it is possible to familiarize with empirical material while still raw, and to come to know better the participants, their arguments and their social context.

(2) Level of codes

The codes capture the researcher’s interpretation of the text and allows the connection between the conceptual level and the empirical level.

(3) Level of concepts

The discovery of relevant concepts, themes, dimensions, and the relationship between them. These elements can be translated through a

conceptual model that summarizes: (1) the identification of categories and subcategories, that is, codes that refer to the same concept or theme; and (2), their hierarchical structure within the category, determined by the frequency (number of times the participant referred to a concept during the interview).

(4) Level of memos

Used to assist in the writing of the results and includes reflections, interpretations and actions investigated.

To summarize, content analysis consists of transforming initial codes into more abstract levels of information, using relevant categories and good memos (Mills et al., 2010). Additionally, it can be combined with other qualitative procedures according to the research question and the characteristics of the collected material (Mayring, 2000).

5.3.2 Thematic Analysis

Thematic analysis is a systematic approach largely used in qualitative research that involves the identification of themes, patterns and frequencies, based on the volume of information, using a codification process of transcriptions, interpreting results, establishing relations and theoretical constructs (Mills et al., 2010; Vaismoradi et al., 2013). According to Mills et al. (2010), thematic analysis should not be considered a research methodology but an “analytical approach and synthesizing strategy used as part of the meaning-making process” (p. 926). It is therefore considered a strategy for synthesizing voluminous information, making the researcher familiar with collected data, separating the text into small content units (Mills et al., 2010; Vaismoradi et al., 2013).

Thematic analysis uses a descriptive approach to codify and interpret purely qualitative and detailed data based on what the researcher collects and identifies as common topics present in an interview or set of interviews (Vaismoradi et al., 2013).

Necessarily, the thematic analysis is preceded by a content analysis. In the following figure, Braun and Clarke (2006) propose the main phases to develop the thematic analysis. It should be noted that phases 1 and 2 are related to the content analysis already described above.

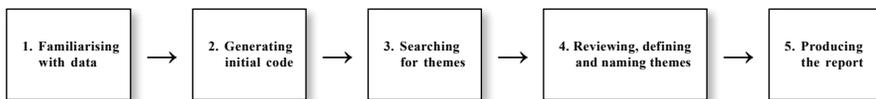


Illustration 4: Thematic analysis phases
Source: Based on Braun and Clarke (2006).

(3) Searching for themes

After all of the interviews have been subjected to a codification process based on the long list of codes and categories and text frequency, a wider analysis and higher level of abstraction must be done in order to identify potential themes and establish the connection between them (Braun & Clarke, 2006). Therefore, the categories are collapsed into themes in the possible segments of analysis (Dapkus, 1985). A theme is the integration of part of a text that coherently retains important aspects of data regarding the research question (Braun & Clarke, 2006; Vaismoradi et al., 2013).

(4) Reviewing, defining and naming themes

In this phase, themes are named in order to reflect and represent the meaning of the related data. Each one should be distinct and coherent. The literature must be revisited in order to confront the substantive codes (emerged from data) with the theoretical codes (based on reference literature) (Ulusoy, 2016). Themes are then compared and redundancies eliminated (Bendassolli, 2013; Braun & Clarke, 2006; Dapkus, 1985).

(5) Producing the report

It is an important phase of the analysis process and the report must be brief, coherent and logical. A ‘story’ of the research question must be created using extracts of the transcriptions that evidence and represent the content of each theme, that is to say, that capture its essence. The report must go from a descriptive level to an interpretative level, comparing the discovered themes with other results of reference literature (Braun & Clarke, 2006).

In epistemological terms, thematic analysis may assume two forms: (1) an inductive approach (data-driven), when the emerging themes are closely

linked to data without the concern of placing them in a pre-defined theoretical framing; or (2), a theoretical thematic analysis, when the researcher is focused on a particular aspect of data (Braun & Clarke, 2006).

To summarize, thematic analysis is a method to identify, analyse and report patterns or themes inserted in data. It is therefore not a linear process. It provides a flexible approach, easily applied to qualitative analysis of data, and includes a “constant back and forward movement between the entire data set” (Braun & Clarke, 2006, p. 86).

5.3.3. Hermeneutical Analysis

This analysis strategy is considered appropriate to find meaning in the extensive transcripts, to emphasize on a part-to-whole, and to interpret the chronological sequence of a phenomenon (Black & Cherrier, 2010; Shaw & Moraes, 2009; Thompson et al., 1990; Thompson et al., 1989; Thompson, 1997). This type of research analysis, also referred to as ‘hermeneutic circle’ (Moisander & Valtonen, 2006; Thompson, 1997), is based on participants’ stories generated by ‘phenomenological’ or ‘long’ interviews (Thompson, 1997, p. 443). The idea is to develop an integrated and comprehensive report, a “discovery-oriented research” (Thompson, 1997, p. 439) with specific elements and the whole, in an interactive process of interpretation. In other words, the “‘parts’ and ‘wholes’, and back-and-forth movement” (Moisander & Valtonen, 2006, p. 111). Consequently, Moisander and Valtonen (2006) describes the hermeneutic circle process as following:

“The task of the interpreter, is to focus on and analyse the specific words and expressions that respondents use themselves, as indicators of their ‘inner experiences’, as the most relevant ‘parts’ of the whole that is to be studied, the ‘whole’ being the transcript of the individual’s interview”. (p. 111)

Under these circumstances, interpretation plays a crucial role in the hermeneutics circle process. Moisander and Valtonen (2006) consider hermeneutics, not just a mere method or technique of producing interpretation, but a philosophy itself, as a “way of being in the world” (p. 124). Therefore, they point out two important aspects in this interpretation process: (1) on the one hand, taking into account that the human being belongs to a social and historical

context, the pre-understanding of a given phenomenon should be considered as a starting point for interpretation. Thus, as these authors proposed, the pre-understanding of the phenomenon is a condition that precedes the process of interpretation and is something that the investigator cannot ignore; (2) on the other hand, during the process of interpretation, Moisander and Valtonen (2006) warn about the focus on cultural discourse that guides and constrains people's life. Therefore, data "must be contextualized to a particular historical and local discourse space in which have been produced" (p. 112).

Under these circumstances, Thompson et al. (1989) and Thompson (1997) suggests the following phenomenological interpretation phases:

(1) An 'ideographic' phase

- First, the text is completely read to gain meaning as a whole (intratext circle).
- An individual understanding of each interview, identifying key patterns regarding the meanings expressed by each consumers, that is, each "person as a text" (p. 440).

(2) A 'part-to-whole' phase

- That is, a part-to-whole (intertextual) movement across different participants. In this sense, the data are used to describe the personal history of each participant, engendering a holistic understand participants stories.
- Also, an interactive movement between participant narratives and a broader context of the system. The narratives should be contextualized taking into account the background and cultural value systems, in "a frame of reference" (p. 440).
- Another aspect that should be considered is the 'plot' that constitutes the structure of consumption histories, that is, the chronological order in which events and meanings are organized, which Thompson (1997) calls "narrative movement" (p. 43). Through the meanings that participants attribute to phenomenon, they construct their biographical narratives within the circumstances of their lives. Therefore, special attention must be given to the sequence in order to identify the main phases of a particular event (past-present-future).
- After this analysis, the next step is to go through the various narratives looking for common traits that lead to levels of abstraction (Cherrier & Murray, 2007).

To sum up, the hermeneutic process is very useful for determining the chronological sequence of a phenomenon and to identify the stages of a social phenomenon. Accordingly to Cherrier and Murray's (2007) suggestion, the interpretation of each story plot should follow an narrative framing, by selecting and highlighting details of experience; and a narrative movement, by giving to the story a sense of temporal sequence. Then, the investigator should look at various narratives and looking for common traits that lead to levels of abstraction and therefore the corresponding stages of the phenomenon.

5.3.4. Discourse Analysis

The discourse analysis approach to social sciences began to be used by scholars such as Jacques Derrida & Michel Foucault and has been labelled as postmodernist² (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010), wherein all versions of reality are “socio-discursive construction (...) where language signifies reality in the sense of constructing meanings for it” (Titscher et al., 2000, p. 176). Some versions of discourse analysis are strongly influenced by Foucault's work on social disadvantage, power relations and domination. Other versions are more focused on the conversation analysis appearance (Fairclough, 2003; Kelan, 2008).

According to Titscher et al. (2000, p. 178), discourse analysis is a “powerful method for studying social phenomena”. The language in a text must be understood in articulation with the specific process and social context (social *locus*) in which the discourse is produced (Alvesson & Karreman, 2000; Titscher et al., 2000). Thus, the solution is to consider the interpretations of the various narratives and stories, identifying patterns of meanings that are sometimes hidden, which offer interesting clues about context, ideas, values, and other aspects of ‘subjectivity’ (Atkinson, 2014; Titscher et al., 2000). In this sense, “discourse” is understood as “particular view of language in use (...) as an element of social life which is closely interconnected with other elements” (Fairclough, 2003, p. 3). Therefore, according to Kelan (2016), discourse analysis sees “the world as socially constructed, with discourse both constitutive of and constructed by social reality” (p. 1179). In a more complete way, Fairclough (2003) describes discourses as follows:

“ways of representing aspects of the world – the processes, relations and structures of the material world, the ‘mental world’ of thoughts, feelings, beliefs and so forth, and the social world. Particular aspects

of the world may be represented differently, so we are generally in the position of having to consider the relationship between different discourses. Different discourses are different perspectives on the world, and they are associated with the different relations people have to the world, which in turn depends on their positions in the world, their social and personal identities, and the social relationships in which they stand to other people". (p. 124)

Alvesson and Karreman (2016) suggest four versions of discourse analysis:

(1) Micro-discourse approach

Seeks for the detail of the language at the individual level and in a micro-context.

(2) Meso-discourse approach

Meets the language in use in a context, but seeks to generalize patterns to similar contexts.

(3) Grand discourse approach

Considers a set of integrated discourses that convey a dominant organizational reality (cultural or ideological).

(4) Mega-discourse approach

Captures a standardized idea that characterizes a given universal phenomenon.

However, Alvesson and Karreman's (2016) warn regarding the problem of making 'discourse' into 'Discourse' from a 'micro' to a 'macro' level, forcing it to become too grandiose.

In order to establish the relationship between different discourses, that is, different perspectives about the world, Norman Fairclough's road map, "Analytical Discourse - Textual analysis for social research" is a suitable method for applying discourse analysis. According to Titscher et al. (2000, p. 153), Fairclough's method is based on three components: the *description* of linguistic properties; the *interpretation* of the discursive practice and the text; and the *explanation* of the relationship between discursive and social practice. This 'explanatory critique' (Fairclough, 2003) includes the following generic main steps represented in the figure below.

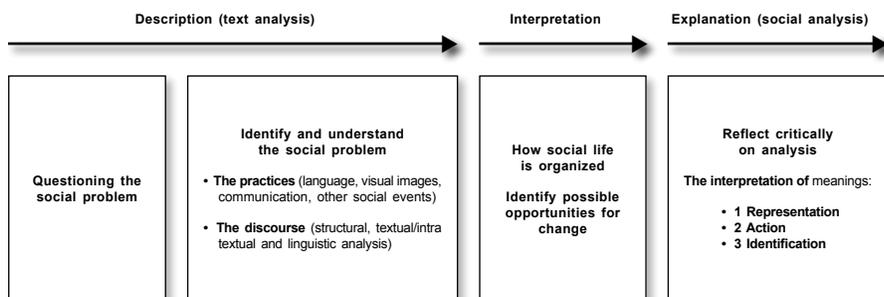


Illustration 5: Fairclough's discourse analysis method
Source: Based on Fairclough (2003) and Titscher et al. (2000).

(1) The *description* of linguistic properties

- Start by questioning a social problem, in order to trigger an emancipatory change.
- Identify obstacles to understanding the social problem and to what extent it is rooted in social life:
 - To study the practices in use in the networks and ‘semiosis’ within the particular practices, such language, visual images, communication, and other social elements.
 - Analysing the discourse (the semiosis) itself, such as: the structural analysis (the order of discourse); and the textual/intratextual analysis, and linguistic analysis.

(2) The *interpretation* of the relation between the discursive practice and text
 Identify possible ways to overcome obstacles and opportunities for change in how social life is currently organized.

(3) The *explanation* of the relationship between discursive and social practice.
 Reflect critically on analysis, which involves an interpretation of meanings at the level of representation, action, and identification.

Fairclough (2003) also argues that “the (social) world is socially constructed” (p. 5), and that the texts (language and discourses) have a role in the construction of the social world, where the interpretation of meaning plays an important role in the analysis of text. In this vein, he identifies three important aspects regarding the interpretation of meanings (p 28, 225.):

(1) Representation

Meanings of the world that appear represented in the text. It is related to knowledge but also to get control over things.

(2) Action

Meanings that a text contains when it takes an active part in a social event. It is related to others, to act on others and with power.

(3) Identification

Meanings that reflect the construction of identities of people reflected in textual construction. It is related to relations with oneself, ethics, and the 'moral agent'.

As regards specifically to the interpretation of meanings, these can include the following elements:

(1) The process

Looking for words or elements that soften or not the discourse. Events represented in a congruent or metaphorical form.

(2) Participants (social actors)

It suggests the analysis of elements that represent the agency: activated/passivated; personal/impersonal; named/classified; specific/generic; exclusion/inclusion.

(3) The circumstances (of time and space)

Time and space are interrelated concepts and are social constructs different in each society, "within the domain of policy" (p.155). Fairclough's (2003) suggestion is to look for different "scales" of social life (local, national, regional or global); and past, present and future.

(4) Styles and identification

In Fairclough's (2003) point of view, styles are "discoursal aspects of ways of being, identities" (p.159), and are associated with identification, that is, how people identify and how they are identified by others. Individuals participate and act on social events by constructing their identity continuously - "self-consciousness". This element is a precondition for the process of the construction of social identity in

the discourse that leads to the elaboration of the concept of agency, “the way in which situated agents produce events, action, texts, etc., in potentially creative and innovative way” (p. 225).

(5) Other elements

The ‘genre chain’ (various ways of acting and producing social life); the difference (if they represent a new position); intertextuality (the ‘voices’ represented, or not, in the text); and assumptions (what is taken for granted).

Fairclough (2003) recommends investigating to what extent these elements are present or excluded from texts and those with higher ledge. One can also compare them in terms of knowing how concrete or abstract these social elements are represented. Then, these elements are linked with other particular social practices (contextualization), associated with genres chains, in order to perceive how social events are arranged, explained, legitimized and evaluated.

6. QUALITY CRITERIA

Qualitative research that follows an inductive and phenomenological approach requires an interpretive effort by the researcher. Moisander and Valtonen (2006) point out that “interpretative frameworks are culturally constructed through social interaction in historically and locally specific systems of representation and are thus infused with values, norms and role expectations” (p. 22). In this context, the knowledge produced is always “contextual, plural, contested and subject to change” (p. 22). However, this paradigm is not exempt from the quality demands that are required in management research. Moisander and Valtonen (2006) propose some criteria to ensure the quality of research discussed below.

6.1. VALIDITY

According to Moisander and Valtonen (2006), ‘validity’ refers to the “truth or accuracy of the representation and generalizations made by the research” (p. 24). These authors refer that validity is difficult to discuss because truth and knowledge are culturally constructed “in complex networks of power”

(p. 24), so it is not appropriate to speak about objectivity and absolute truth of research results.

However, the methods and the process employed in qualitative research must give a more precise and objective representation of the phenomenon investigated. Moisander and Valtonen (2006) suggest to follow a research protocol and a triangulation process. The premise of triangulation is to combine theories, methods, observations and empirical material, that is, to ensure a methodological pluralism (Atkinson, 2005; Moisander & Valtonen, 2006). In this aspect, triangulation is employed to look at the objective of the study from different points of view in order to enhance and demonstrate the reliability of research findings (Moisander & Valtonen, 2006; Reinecke et al., 2016). Moreover, Reinecke et al. (2016) recommends methodological triangulation by combining in the same study different methods for analyse data (e.g.: content analysis and thematic analysis).

The review of the literature also contributed to improve the credibility of the research in the sense in which it could compare and contrast its results with other results found in the literature on the subject. Overall, combining multiple methods of analysis, empirical material, perspectives and observations in a single study should also be understood as a strategy to add “rigor, breadth, complexity, richness and depth to the inquiry” (p. 25).

6.2. RELIABILITY

Moisander and Valtonen (2006) refers that reliability is related to ‘replicability’, in the way that other researchers can repeat the research and arrive at the same “results, interpretation and claims” (p. 27). However, in Moisander and Valtonen’s (2006) point of view, cultural knowledge is localized, and therefore does not reproduce the same social reality. Nevertheless, Moisander and Valtonen (2006) recommends particular attention to the methodological coherence (such as the research procedure developed, the analytical procedures of interpretation and the conclusions obtained), as well as methodological transparency. For example, the interviews must follow a protocol, field notes and the interview material should be fully transcribed. In this sense, Thompson et al. (1989) notes that verbatim transcription ensures the following methodological criteria: (1) emic approach, where interpretation is based on the experience described by participants; (2) autonomy of the text, in which text is treated as a

single body of data, and should not be incorporated inferences, hypotheses or conjectures that exceed own descriptions provided by the transcriptions.

6.3. GENERALIZATION AND TRANSFERABILITY

According to Moisander and Valtonen (2006), ‘generalization’ refers to the extent to which the findings and conclusions of a particular population sample can be applied to the general population. These authors argue that in qualitative studies, the logic of generalization cannot be applied and has no utility. Firstly, because very small samples are often used, so sampling and statistical inference are not applied. Secondly, cultural research is concerned with understand and interpreting meanings in a particular context where whereby “quantitative notions of generalizability are misplaced” (p. 29). Thompson et al. (1990) also reinforce this idea, arguing that if a phenomenon is put into language it cannot be discussed in the abstract. Accordingly, all qualitative studies based on a phenomenological approach, the experiences of each participant can only be discussed in the context in which they were produced. Therefore, phenomenology is concerned with the meaning of experience for individuals as situated in life-world (Thompson et al., 1990).

In terms of ‘transferability’, that is, the capacity in which readers can transfer study results to other contexts and familiar situations, Moisander and Valtonen (2006) use the same argument to support that there is no such concern in qualitative studies.

To sum up, considering the phenomenological nature and that the experiences of each individual are unique facts, findings cannot be generalized to a large population (Connolly & Prothero, 2003). Unlike the positivist tradition, where the researcher tries to generalize the findings to other contexts for being universal, in this type of research no attempt is made to capture ‘reality’. The goal is, rather, to investigate the meanings and significance due to the diversity of views and experiences.

7. CONCLUSIONS

The main objective of this article is to present the some assumptions regarding the type of qualitative research that follows an inductive nature, and an interpretive and phenomenological approach. With this research philosophy,

it is intended to deepen the understanding of the phenomenon seen through the lenses of the participants, in which the goal is to understand their subjective experiences. Therefore, this type of research can be positioned as ‘discovery-oriented’ (Cherrier & Murray, 2007; Deshpande, 1983; Heath & Heath, 2008; Holt, 1997).

This article also explains the technique of collecting, processing and analysing data, in particular the recommendations suggested by Thompson’s et al. (1989) regarding the context of the interviews, the dialogue, and the way of interpreting the data. The content of the interviews are then treated as an autonomous body of data, using the hermeneutical circle and the identification of global themes. According to these authors, the phenomenological approach has as main assumptions the following: (1) describe a contextualise world view; (2) observe the individual within the context in which he or she lives: human-being-in-the-world; (3) focus on the description of the individual lived experience; and (4), consider experience always situated and subjective.

In addition to this methodological perspective, several techniques of data analysis can be applied (content analysis, thematic analysis, discourse analysis, and hermeneutic analysis).

Finally, the article concludes with considerations regarding the quality of the research methodology. Thus, it is important to highlight the ontological and epistemological principles that guide this type of research. Since cultural research is usually based on the understanding that claims of knowledge and truth about social reality are always culturally constructed in complex networks of power, and thus never value-free. Hence, it seems inappropriate to talk about the “objectivity” or “objective truth” of research findings (Moisander & Valtonen, 2006, p. 24) using qualitative research methods in management studies.

BIBLIOGRAPHY

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On study of organizations through discourse analysis. *Human Relation*, 53(9), 1125–1149.

Arnould, E., & Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(November), 484–504. <http://doi.org/10.2307/3151878>

- Atkinson, L. (2014). Green moms: The social construction of a green mothering identity via environmental advertising appeals. *Consumption Markets & Culture*, 17(6), 553–572. <http://doi.org/10.1080/10253866.2013.879817>
- Atkinson, P. (2005). Qualitative research — Unity and diversity. *Qualitative Social Research*, 6(3), 1–15.
- Autio, M. (2005). The morality of spending in Finnish youth consumer culture. *International Journal of Consumer Studies*, 29(4), 332–341.
- Bailey, L. (2014). The origin and success of qualitative research. *International Journal of Market Research*, 56(2), 167–185. <http://doi.org/10.2501/IJMR-2014-013>
- Baker, S., Thompson, K., Engelkensen, J., & Huntley, K. (2006). Mapping the values driving organic food choice. *European Journal of Marketing*, 38(8), 995–1012. <http://doi.org/10.1108/03090560410539131>
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854. <http://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>
- Bendassolli, P. (2013). Theory building in qualitative research: Reconsidering the problem of induction. *Forum: Qualitative Social Research*, 14(1), 1–20.
- Black, I., & Cherrier, H. (2010). Anti-consumption as part of living a sustainable lifestyle: Daily practices, contextual motivations and subjective values. *Journal of Consumer Behaviour*, 9, 437–453. <http://doi.org/10.1002/cb>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brownlie, D. (2006). Emancipation, epiphany and resistance: On the underimagined and overdetermined in critical marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(November), 505–528. <http://doi.org/10.1362/026725706777978712>
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods, 2nd ed.* New York: Oxford University Press.

Burell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, UK: Heineman.

Cherrier, H. (2005). Becoming sensitive to ethical consumption behavior: Narratives of survival in an uncertain. *Advances in Consumer Research*, 32, 600–604.

Cherrier, H. (2006). Consumer identity and moral obligations in non-plastic bag consumption: A dialectical perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 30(5), 515–523. <http://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00531.x>

Cherrier, H. (2007). Ethical consumption practices: Co-production of self-expression and social recognition. *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 321–335. <http://doi.org/10.1002/cb>

Cherrier, H. (2009). Anti-consumption discourses and consumer-resistant identities. *Journal of Business Research*, 62(2), 181–190. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.025>

Cherrier, H., & Murray, J. (2007). Reflexive dispossession and the self: Constructing a processual theory of identity. *Consumption Markets & Culture*, 10(February), 1–29. <http://doi.org/10.1080/10253860601116452>

Cherrier, H., Szuba, M., & Özçağlar-Toulouse, N. (2012). Barriers to downward carbon emission: Exploring sustainable consumption in the face of the glass floor. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 397–419. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658835>

Clarke, I., Shaw, D., & Shiu, E. (2000). The contribution of ethical obligation and self-identity to the theory of planned behaviour: An exploration of ethical consumers. *Journal of Marketing Management*, 16, 879–894. <http://doi.org/10.1362/026725700784683672>

Connolly, J., & Prothero, A. (2003). Sustainable consumption: Consumption, consumers and the commodity discourse. *Consumption Markets & Culture*, 6(December), 275–291. <http://doi.org/10.1080/1025386032000168311>

Connolly, J., & Prothero, A. (2008). Green consumption: Life-politics, risk and contradictions. *Journal of Consumer Culture*, 8(1), 117–145. <http://doi.org/10.1177/1469540507086422>

- Dapkus, M. (1985). A thematic analysis of the experience of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 408–419. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.49.2.408>
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191–207. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.2.191>
- Deshpande, R. (1983). “Paradigms lost”: On theory and method in research in marketing. *Journal of Marketing*, 47, 101–110. <http://doi.org/10.2307/1251403>
- Dobscha, S., & Ozanne, J. (2001). An ecofeminist analysis of environmentally sensitive women using qualitative methodology: The emancipatory potential of an ecological life. *Journal of Public Policy & Marketing*, 20(2), 201–214. <http://doi.org/10.1509/jppm.20.2.201.17360>
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Firat, A., Sherry, J., & Venkatesh, A. (1994). Postmodernism, marketing and the consumer. *Journal of Research in Marketing*, 11, 311–316. [http://doi.org/10.1016/0167-8116\(94\)90009-4](http://doi.org/10.1016/0167-8116(94)90009-4)
- Firat, A., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodernism and consumption the reenchantment of consumption. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 239–267. <http://doi.org/10.1086/209448>
- Fugard, A., & Potts, H. (2015). Supporting thinking on sample sizes for thematic analyses: A quantitative tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 18(6), 669–684. <http://doi.org/10.1080/13645579.2015.1005453>
- Haanpää, L. (2007). Consumers? Green commitment: Indication of a postmodern lifestyle? *International Journal of Consumer Studies*, 31(1997), 478–486. <http://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2007.00598.x>
- Heath, T., & Heath, M. (2008). (Mis)trust in marketing: A reflection on consumers’ attitudes and perceptions. *Journal of Marketing Management*, 24(9-10), 1025–1039. <http://doi.org/10.1362/026725708X382037>
- Hirschaman, E. (1986). Humanistic inquiry in marketing research: Philosophy, method, and criteria. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 237–249.

- Holt, D. (1997). Poststructuralist lifestyle analysis: Conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumer Research*, 23, 326. <http://doi.org/10.1086/209487>
- Holt, D. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90. <http://doi.org/10.1086/339922>
- Kelan, E. (2008). Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtext. *Human Relation*, 61(9), 1171–1202. <http://doi.org/10.1177/0018726708094909>
- Locke, E. (2007). The Case for Inductive Theory Building. *Journal of Management*, 33(6), 867–890. <http://doi.org/10.1177/0149206307307636>
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(3). Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs100387>
- Mayer, I. (2015). Qualitative research with a focus on qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 53–67.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Qualitative Social Research*, 1(2).
- McDonald, S., Oates, C., Alevizou, P., Young, C., & Hwang, K. (2012). Individual strategies for sustainable consumption. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 445–468. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658839>
- Mills, A., Eurepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research. Volume 1*. Thousand Oaks,: Sage Publications, Inc.
- Moisander, J., & Pesonen, S. (2002). Narratives of sustainable ways of living: Constructing the self and the other as a green consumer. *Management Decision*, 40, 329–342. <http://doi.org/10.1108/00251740210426321>
- Moisander, J., & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research methods*. London: Sage Publications.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.

- Newholm, T., & Shaw, D. (2007). Studying the ethical consumer: A review of research (Editorial). *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 253–270. <http://doi.org/10.1002/cb.225>
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344. <http://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Oates, C., McDonald, S., Alevizou, P., Hwang, K., Young, W., & McMorland, L. (2008). Marketing sustainability: Use of information sources and degrees of voluntary simplicity. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 351–365. <http://doi.org/10.1080/13527260701869148>
- Ozanne, J., & Murray, J. (1995). Uniting critical theory and public policy to create the reflexively defiant consumer. *Journal of Composite Materials*, 33(10), 928–940. <http://doi.org/0803973233>
- Park, J., & Park, M. (2016). Qualitative versus quantitative research methods: Discovery or justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1–7. <http://doi.org/10.15577/jmt.2016.03.01.1>
- Perera, L. (2014). A processual theory of green identity formation: The case of young environmentalists in Australia. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 289–296. <http://doi.org/10.1111/ijcs.12096>
- Reinecke, J., Arnold, D. G., & Palazzo, G. (2016). Qualitative methods in business ethics, corporate responsibility, and sustainability research. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), xiii–xxii. <http://doi.org/10.1017/beq.2016.67>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (5th Ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Shaw, D., & Moraes, C. (2009). Voluntary simplicity: An exploration of market interactions. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 215–223. <http://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00760.x>
- Shaw, D., Newholm, T., & Dickinson, R. (2006). Consumption as voting: An exploration of consumer empowerment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(9/10), 1049–1067. <http://doi.org/10.1108/02656710210415703>
- Shaw, D., & Riach, K. (2011). Embracing ethical fields: Constructiong consumption in the margins. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1051–1067.

Sitz, L. (2008). Beyond semiotics and hermeneutics: Discourse analysis as a way to interpret consumers' discourses and experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(2), 177 – 191.

Tadajewski, M. (2004). The philosophy of marketing theory: Historical and future directions. *The Marketing Review*, 4, 307–340. <http://doi.org/10.1362/1469347042223373>

Thompson, C. (1997). Interpreting consumers: A framework for from the texts of hermeneutical marketing insights deriving consumers' consumption stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4), 438–455. <http://doi.org/10.2307/3151963>

Thompson, C., Locander, W., & Pollio, H. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16(September), 133–146.

Thompson, C., Locander, W., & Pollio, H. (1990). The lived meaning of free choice: An existential-phenomenological description of everyday consumer experiences of contemporary married women. *Journal of Consumer Research*, 17(December), 354–361.

Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R., & Vetter, E. (2000). *Methods of text and discourse analysis*. London, UK: Sage Publications.

Ulusoy, E. (2016). Experiential responsible consumption. *Journal of Business Research*, 69(1), 284–297. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.041>

Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398–405. <http://doi.org/10.1111/nhs.12048>

Wetherell, M., Taylor, S., & Yates, S. (2001). *Discourse as data – A guide for analysis* (First Ed.). London: Sage Publications.

Zamwel, E., Sasson-Levy, O., & Ben-Porat, G. (2014). Voluntary simplifiers as political consumers: Individuals practicing politics through reduced consumption. *Journal of Consumer Culture*, 14(2), 199–217. <http://doi.org/10.1177/1469540514526277>

AUTHORS

Artur Saraiva is military professor at the Portuguese Military Academy where he teaches Management Accounting, Auditing, and Logistics. He has recently finished his PhD Program in Business Administration at the University of Minho, Portugal.

Moritz von Schwedler is an assistant professor in the areas of management and marketing with an emphasis on business ethics and corporate sustainability. His research focusses on different aspects of organisational drivers and barriers to corporate sustainability. His work has been published in international books and journals.

Emília Fernandes is an assistant professor in organizational behaviour and HRM at the School of Economics and Management at the University of Minho, Portugal, director of the master course of Management Studies, and a member of the executive board of the master course in Human Resource Management. Her work has been published in national and international journals and books. Her current research interests include identity, discourses, practices of resistance, feminist theory, and entrepreneurship.

¹ According to Saunders et al. (2007, p. 112), a research paradigm “is a way of examining social phenomena from which particular understanding of these phenomena can be gained and explanations”.

² Postmodernism, as an extension of critical theory, is opposed to the philosophy and sociocultural ideas of Western society represented by Modernism, especially the value system of capitalism and liberalism. It advocates the construction of a society based on ethical values, on alternative forms of participation and a vision of society based on the Foucauldian approach of power and truth. (Firat, Sherry, & Venkatesh, 1994; Firat & Venkatesh, 1995; Haanpää, 2007; Ozanne & Murray, 1995).

**FORMAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO
INTERPESSOAL ENTRE OS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO
DOS CAPITÃES E OFICIAIS SUBALTERNOS DA GNR¹**

Miguel Ângelo Reis Diamantino, Comando Territorial de Castelo Branco – GNR, diamantino.mar@gnr.pt
Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho, Academia Militar, manuela.sarmiento2@gmail.com

ABSTRACT

The present research aims at identifying ways to enhance the current preparation of captains and junior officers in the process of managing interpersonal conflicts among subordinates. The methodology used is based on the hypothetical-deductive method, and the instruments of data collection were the survey and the interview. The research is divided into two parts: Part I is about the theoretical framework, where the state of the art on conflict-related literature is analysed and in Part II the empirical work is presented, such as the methods and procedures used, as well as are analysed and discussed the results obtained and the conclusions. The main conclusions are (i) dysfunctional conflicts that give rise to organizational and interpersonal consequences; (ii) Human Relations perspective is the most common among respondents and interviewees; (iii) cooperative styles of conflict management (collaboration and compromise) are the most frequently used, and (iv) are independent of rank, gender, age, and literacy of junior officers and captains; (v) the best way to strengthen the preparation of Republican National Guard officers to manage interpersonal conflicts with subordinates is through training in two distinct moments: in the final phase of officer education (4th year of the Military Academy) and in courses after the Military Academy, as for example, the Course of Promotion to Captain.

KEYWORDS: Dysfunctional Conflict; Conflict Management Styles; Interpersonal Conflict Management; Republican National Guard; Conflict Perspectives.

RESUMO

A presente investigação visa identificar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos quanto ao processo de gerir os conflitos interpessoais entre os subordinados. A metodologia utilizada

baseia-se no método hipotético-dedutivo, e os instrumentos de recolha de dados foram o inquérito e a entrevista. A investigação encontra-se dividida em duas partes: A Parte I é sobre o Enquadramento teórico, onde é analisado o estado da arte sobre a literatura relacionada com o conflito e na Parte II apresenta-se o trabalho empírico, onde são expostos os métodos e procedimentos utilizados, assim como são analisados e discutidos os resultados obtidos e as conclusões. Como principais conclusões destacam-se (i) os conflitos disfuncionais que originam consequências organizacionais e interpessoais; (ii) a perspetiva das Relações Humanas é a mais comum entre os inquiridos e entrevistados; (iii) os estilos cooperativos de gestão de conflito (colaboração e compromisso) são os mais frequentemente utilizados e (iv) são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias dos oficiais subalternos e dos capitães; (v) a melhor forma de potenciar a preparação dos oficiais da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados é através da aposta na formação em dois momentos distintos: na fase final da formação dos oficiais (4º ano da Academia Militar ou no Tirocínio) e em cursos após a Academia Militar, como por exemplo, o Curso de Promoção a Capitão.

PALAVRAS-CHAVE: Conflito Disfuncional; Estilos de Gestão de Conflito; Gestão de Conflito interpessoal; Guarda Nacional Republicana; Perspetivas do Conflito.

1. INTRODUÇÃO

O conflito interpessoal, no seio de qualquer instituição, constitui uma evidência tão vincada que seria pouco sensato supor que é desnecessário ou que merece a despreocupação dos que lideram. As pessoas entram em conflito devido à discordância de ideias, contraste de pontos de vista, desejos distintos, interpretações diferentes das ocorrências, opostos, entre outros fatores de discórdia social (Cunha & Leitão, 2012).

Thomas (1992a) afirma que os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos, os quais surgem em inúmeras situações, decorrentes do quotidiano das organizações. Quando esses conflitos são mal geridos, origina-se um dispêndio enorme de tempo e de recursos para a organização, dispêndio esse que podia ser evitado.

Também na GNR é necessária uma gestão dos conflitos interpessoais eficiente e eficaz, pois, mais do que as partes envolvidas no conflito, a

instituição beneficiária a múltiplos níveis. Destarte, o estudo que visa identificar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais e representa um claro contributo para a melhoria contínua do desempenho da instituição.

Assim, formulou-se a **pergunta de partida da investigação (PPI)** através da qual se tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que se procura saber, elucidar e compreender melhor: De que forma se pode potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados?

Por sua vez, como forma de suporte à pergunta de partida e delimitação do estudo, surgem as **perguntas derivadas (PD) da investigação**:

PD₁: Qual a importância da Gestão de Conflito para os oficiais da GNR?

PD₂: Que tipos de consequências existem para a GNR, derivadas de conflitos disfuncionais?

PD₃: Qual é a melhor fase da formação dos oficiais da GNR para a obtenção de competências em gestão de conflitos?

PD₄: Qual é a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR?

PD₅: Qual é o estilo de gestão de conflito mais utilizado pelos capitães e oficiais subalternos da GNR quando gerem conflitos com subordinados?

PD₆: Os cinco estilos de gestão de conflito dependem dos fatores sociodemográficos da amostra?

As PPI e as PD constituem o fio condutor do trabalho. A par com as perguntas foram formulados os objetivos de investigação, nomeadamente o objetivo geral (OG) e os objetivos específicos (OE). O objetivo geral está intimamente relacionado com a pergunta de partida, isto é, com o conteúdo intrínseco das ideias estudadas.

Assim sendo, enuncia-se o **objetivo geral** da presente investigação como sendo: Estudar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais no local de trabalho com os seus subordinados.

Por forma a atingir o objetivo geral, surgem os objetivos específicos, que possuem um carácter mais concreto e que permitem aplicar o estudo a

situações particulares (Marconi & Lakatos, 2003). Assim, elencam-se os **objetivos específicos da investigação**.

OE₁: Identificar a importância da competência Gestão de conflito para os oficiais da GNR.

OE₂: Identificar os tipos de consequências do conflito disfuncional para a GNR.

OE₃: Identificar a fase da formação dos oficiais da GNR mais adequada à obtenção de competências em gestão de conflito.

OE₄: Identificar a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR.

OE₅: Identificar a frequência de utilização de cada estilo de gestão de conflito, por parte dos capitães e oficiais subalternos, no conflito interpessoal com subordinados.

OE₆: Identificar a relação de dependência entre os cinco estilos de gestão de conflito e os fatores sociodemográficos.

O artigo encontra-se dividido em 6 secções. Após a introdução, onde se apresentam as perguntas de investigação e os objetivos geral e específicos deste estudo, apresenta-se na **secção 2** a conceptualização da liderança e a gestão do conflito enquanto competências de liderança. Na **secção 3** aborda-se o conceito de conflito, os diferentes níveis, dimensões, perspetivas e estilos de gestão associados ao conflito e explanam-se resultados de estudos empíricos anteriores. Na **secção 4** são expostas a metodologia e os procedimentos utilizados durante a recolha e análise de dados – inquérito e entrevista - referentes ao trabalho de campo. Na **secção 5** discutem-se os resultados obtidos. Por último, na **secção 6** são apresentadas as conclusões, nomeadamente as respostas às perguntas da investigação e a confirmação dos objetivos, assim como se comentam as reflexões finais desta investigação.

2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE LIDERANÇA

Liderar é uma ciência e, simultaneamente, uma arte. Um líder, de uma forma muito simplista e redutora, é uma pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros. Sendo o líder uma das partes essenciais da liderança, procurou-se, na presente secção,

escrutinar o conceito de liderança à luz de autores de renome e, ainda, enquadrar a gestão de conflitos no âmbito das competências imprescindível de qualquer líder organizacional.

O papel da liderança é fundamental quando surge a necessidade de mobilizar recursos humanos no sentido do sucesso organizacional. Em contexto organizacional militar, Rouco (2012) considera que, “a componente principal que garante o cumprimento da missão é o fator humano, sendo a liderança uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e, conseqüentemente, garantir o cumprimento da missão”.

Atentemos às seguintes definições de liderança, a fim de se obter uma conspeção ampla e plural sobre o conceito. Segundo Bass (1990), a liderança é “a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros”.

Na opinião de Chelladurai (1993), todas as definições de liderança incluem três aspetos importantes, designadamente ser um processo comportamental, ter natureza interpessoal e ainda destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objetivos organizacionais. Por outro lado, Robbins (2002) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

Borges (2002) define liderança como o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Já Chiavenato (2009) define liderança como a “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivo”.

A liderança é um conceito complexo e a prova disso são as inúmeras definições e teorias de liderança existentes. No entanto, este facto não permite afirmar que existe uma definição mais correta que as outras. O que permite dizer é que as definições se complementam umas às outras e que, nas últimas décadas, as teorias associadas à liderança sofreram uma evolução significativa (Bass, 1990, 2015).

A liderança não tem fórmulas ideais, uma vez que cada organização tem a sua identidade, história e características que implicam a construção de

um estilo de liderança adequado às suas necessidades. Importa ressaltar, no entanto, que, a liderança não pode nem deve ser confundida com comando, direção ou chefia uma vez que a liderança não tem origem no poder hierárquico. É errado pensarmos que tal acontece, pois nem sempre a pessoa que possui maior cargo hierárquico se constitui como a pessoa com mais liderança.

2.1. A GESTÃO DE CONFLITO ENQUANTO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Para Nanus (1992) e Howard (2001) os líderes organizacionais, incluindo os militares, devem ser visionários, agentes de mudança, carismáticos e gestores de conflitos, suporte da organização e mentores dos seus seguidores.

De um modo geral, o líder organizacional necessita de:

- Identificar as necessidades da organização à qual pertence.
- Ter uma visão clara do que a organização deve ser no futuro, norteadas pela missão e sistema de que lhe são inerentes.
- Adotar novos comportamentos, por forma a ser um exemplo durante a mudança organizacional.
- Adotar o papel de mentor junto dos membros da sua organização, pois “os Oficiais tradicionalmente estão distantes dos seus subordinados (psicológica e, às vezes, fisicamente), dando ordens baseadas na sua autoridade formal, em vez de lhes dar um feedback sobre o seu desempenho” (Rouco, 2012).
- Ser capazes de remover barreiras e obstáculos como, por exemplo, conflitos disfuncionais, para que todos os membros da organização possam ter os melhores desempenhos.
- Encorajar, apoiar e comunicar elevadas expectativas aos seguidores.

Especificamente, no que diz respeito à gestão de conflito, um líder deve:

- Incentivar e facilitar a resolução construtiva do conflito.
- Trazer os conflitos à luz do dia, reconhecer os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canalizar a energia para um ideal comum.
- Comportar-se de forma a tomar parte de uma discussão e ter crédito para a resolução do conflito.

Em suma, um bom líder organizacional administra habilmente os conflitos, facilita o consenso do grupo, fomenta a boa relação entre as várias partes, e explora as diferenças existentes sem alterar a sua posição, mas também sem se impor.

Para isso deve agir como um mediador e não como um adversário, discordando abertamente e depois convidando a outra parte a discutir as diferenças. Só assim é possível encontrar uma solução mutuamente satisfatória (Avolio & Gardner, 2005; Bass, 2015).

O bom líder organizacional é aquele que vê o conflito como uma oportunidade, tendo a plena consciência de que a capacidade para estabelecer relações interpessoais “é crucial em todos os níveis de liderança” (Rouco, 2012).

3. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CONFLITO

O conflito é um fenómeno inevitável em qualquer ambiente organizacional. Ele surge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais e entre organizações (Dimas & Lourenço, 2011).

O conflito é uma situação recorrente em todo o reino animal, no entanto, “o homem sobressai de entre os animais pela sua capacidade de atenuar, embora nem sempre de eliminar essa condição” (Chiavenato, 2009). O mesmo autor defende ainda que a sociedade civilizada só é viável graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, sendo certo que as pessoas nem sempre têm objetivos ou interesses idênticos. São estas diferenças de objetivos e interesses pessoais que conduzem ao conflito.

O conflito é, portanto, uma situação inevitável e transversal a todos os campos da vida social (Cunha, 2008; Putnam & Wilson, 1982; Thomas, 1992b). Dessa inevitabilidade surge a necessidade de o gerir e, sobretudo, de o compreender para potenciar positivamente os seus resultados (Deutsch, 1990; Dimas & Lourenço, 2011).

Na Ilustração 1 encontram-se explanadas as definições de conflito de acordo com os autores estudados, pois “é fundamental que, ao falar-se sobre o conceito de conflito, se possua uma abordagem ampla e plural” (Cunha & Leitão, 2012).

Autor	Definição
Deutsch (1980)	“Um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível.”
Pfeffer (1981)	“Conjunto de ações que têm lugar na organização para adquirir, desenvolver ou usar recursos e poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza ou divergência nas opções.”
Thomas (1992a)	“Processo que se inicia quando uma parte percebe que outra parte frustrou, ou está prestes a frustrar, algo importante para si.”
Rahim (2002)	“Processo interativo manifestado pela incompatibilidade, discordância ou dissonância no interior de uma entidade social ou entre várias.”
Robbins (2002)	“Processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.”
Chiavenato (2009)	“Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar.”
Dimas & Lourenço (2011)	“Divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação.”

Ilustração 1: Definições de Conflito.

Atualmente, nenhuma conceptualização do conflito é considerada dominante. No entanto, e não descartando a natureza polissémica do conflito, podemos identificar, de um modo global, alguns elementos axiais de um conflito:

- O conflito é uma situação social de confronto na qual os envolvidos apresentam estados emocionais (hostilidade e tensão), estados cognitivos (perceção de antagonismo) e comportamentos de recusa, inimizade e violência;
- Existe uma perceção de incompatibilidade, parcial ou total, de objetivos, desejos, metas ou valores;
- Está presente uma relação de interdependência entre as partes envolvidas, uma vez que cada parte é suscetível de interferir ou constranger os objetivos da outra (Cunha & Leitão, 2012; Dimas & Lourenço, 2011).

Estas definições de conflito “são unânimes em colocar o individuo social como vetor desta temática” (Torres, 2012), o que permite afirmar que o conflito é, por conseguinte, uma parte essencial da dialética do desenvolvimento pessoal e social.

3.1. PERSPETIVAS DO CONFLITO

Existem três grandes linhas de investigação no estudo do conflito: a perspetiva clássica, a perspetiva das relações humanas e a perspetiva interacionista. Essas diferentes perspetivas estão intimamente ligadas com o valor que tem sido atribuído ao conflito ao longo dos tempos no seio das ciências organizacionais.

Na Ilustração 2 podemos encontrar a evolução no tempo das diferentes perspetivas, bem como os principais defensores de cada uma.



Ilustração 2: Percurso histórico das perspetivas do conflito.

A **perspetiva clássica** que dominou até 1940, classificava o conflito como uma situação disfuncional, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas tais como “deterioração das redes de comunicação (os canais de comunicação ou não são usados ou são usados para intimidar); redução da qualidade das relações organizacionais; emergência de lutas internas pelo poder; diminuição da satisfação no trabalho; decréscimo significativo da produtividade” (Dimas & Lourenço, 2011).

Esta perspetiva baseava-se na presunção de que, somente num contexto de cooperação e ausência de divergências, seria possível o alcance dos resultados organizacionais pretendidos (Dimas & Lourenço, 2011). Assim sendo, durante este período, o termo conflito era utilizado como “sinónimo de violência, destruição e irracionalidade” (Robbins, 2002). O objetivo da gestão organizacional nesta abordagem consistia na redução da possibilidade do confronto entre os atores organizacionais a um mínimo possível. Para tal, eram definidos um conjunto de regras e procedimentos inibidores do conflito (Rahim, 1985, 2001, 2002). Se estas regras e procedimentos fossem

adequadamente implementados não existiria espaço para a ocorrência de desacordos mas, apenas, para comportamentos de cooperação.

A **perspetiva das Relações Humanas** surge nos finais dos anos 40 atendendo a uma nova forma de pensar o conflito no seio das ciências organizacionais. Esta perspetiva, bastante influenciada pelos problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da racionalidade organizacional da civilização industrial, é conhecida por perspetiva das relações humanas.

De acordo com esta abordagem, as organizações são entidades complexas onde os interesses individuais e os objetivos organizacionais convivem. Esta situação nem sempre é fácil e equilibrada, pelo que os conflitos constituem um fenómeno natural e inevitável.

Reconhecendo a natureza inevitável dos conflitos organizacionais, “o objetivo dos investigadores da escola das relações humanas consistia na procura das condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional”(Dimas & Lourenço, 2011). Os autores defensores desta abordagem apontam a cooperação e coesão e a quantidade da comunicação como condições essenciais para o desenvolvimento de qualquer organização social (Putnam, 1994).

A **perspetiva Interacionista** deve-se ao facto de a partir de 1970 as equipas de trabalho tornaram-se uma das principais unidades de trabalho das organizações, aumentando a necessidade de interação, de cooperação e de colaboração entre os indivíduos. Estas transformações estruturais, aliadas ao aumento da diversidade da força de trabalho, “contribuíram, inevitavelmente, para a emergência de mais conflitos nas organizações” (Dimas & Lourenço, 2011). Para a perspetiva interacionista, o conflito é tido como um fenómeno inevitável e necessário para maximizar os índices de produtividade, de criatividade e de inovação de qualquer equipa de trabalho.

Nesta perspetiva, os conflitos são positivos, devendo ser estimulados, uma vez que aumentam a eficácia organizacional. Neste sentido, De Dreu & Wagner (2003) e Putnam (1994) consideram os conflitos como motores do desenvolvimento individual e organizacional, uma vez que estimulam o debate de ideias, a curiosidade e a procura de soluções criativas para os problemas. Robbins (2002) vai mais longe ao defender que o conflito é condição imprescindível para a sobrevivência das organizações.

O conflito como fator determinante de mudança e, na sua ótica, apenas as organizações que são capazes de acompanhar a evolução da sociedade estão aptas a sobreviver.

Em suma, “a abordagem interacionista demarca-se das perspetivas clássica e das relações humanas, pelo reconhecimento da necessidade absoluta do conflito e pela inserção do estímulo ao confronto como parte integrante da gestão de conflitos” (Dimas & Lourenço, 2011). Importa, no entanto, enfatizar que aqui não se consideram todos os conflitos de modo abstrato, mas tão-somente o tipo de conflito possível de ser orientado para a funcionalidade. São exemplos destes o conflito de tarefa e processo.

3.2. NÍVEIS DE CONFLITO E DIMENSÕES DO CONFLITO

O **conflito intraorganizacional** pode ser classificado de acordo com os níveis onde o mesmo acontece. O autor identifica quatro níveis: o conflito intrapessoal, o conflito interpessoal, o conflito intragrupal e o conflito intergrupar.

- O **conflito intrapessoal** ocorre quando é requerido a um membro de uma organização que desempenhe tarefas ou papéis para os quais não tem perícia, interesse ou com os quais simplesmente não se identifica;
- O **conflito interpessoal** diz respeito às disparidades entre dois ou mais membros de uma organização, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos ou ao mesmo;
- O **conflito intragrupal** refere-se ao conflito entre membros de um grupo ou entre dois ou mais subgrupos no seio de um grupo, relativamente a objetivos, tarefas e procedimento. Este tipo de conflito pode resultar das incompatibilidades ou desacordos entre alguns ou todos os membros de um grupo e os seus líderes;
- O **conflito intergrupar** diz respeito às divergências entre dois ou mais grupos no seio de uma organização. Um exemplo deste conflito é o que sucede entre o grupo que gere uma atividade e o grupo que executa essa mesma atividade.

Independentemente do nível em que o conflito acontece, é comumente aceite que possui quer aspetos ou efeitos positivos, quer negativos, funcionalidades e disfuncionalidades, uma vez que pode ter diferentes

efeitos para os envolvidos. No entanto, o conflito é mais conhecido pelas suas consequências negativas e indesejáveis.

A grande maioria dos autores defende que o **conflito tem duas dimensões**: (i) a dimensão da tarefa que gera o **conflito substantivo** e (ii) a dimensão relacional ou socio afetiva, ou dos assuntos emocionais ou interpessoais que gera o **conflito afetivo**.

Estas duas dimensões não são independentes, podendo coexistir simultaneamente e influenciar-se mutuamente. Um nível excessivo de conflito de tarefa pode originar um conflito afetivo, sobretudo em tarefas rotineiras. Por outro lado, qualquer nível de conflito afetivo preexistente produz um conflito de tarefa, por comunicação deficiente entre as partes, baixa circulação de mensagens ou o próprio evitamento das interações.

A **dimensão tarefa** engloba situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspetivas relacionadas com o desempenho da tarefa, enquanto que a **dimensão socio afetiva** envolve “situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de e de atitudes perante a vida”.

Existem ainda autores que, apesar de não constituírem a maioria, identificam uma terceira dimensão do conflito, a dimensão processo. Esta dimensão engloba situações de discórdia relativamente “à maneira como o trabalho é realizado” (Robbins, 2002).

Os estudos teóricos sobre o conflito clarificam as formas como o conflito de tarefa e o conflito socio afetivo influenciam a eficácia grupal. O desempenho, a criatividade, a satisfação e a intenção de permanecer no grupo, são os critérios da eficácia grupal que maior atenção têm recebido por parte das investigações.

Tendo como base os modelos teóricos e as investigações empíricas desenvolvidas, na Ilustração 3 sintetizam-se as potenciais consequências das duas dimensões do conflito tarefa e sócio afetivo atendendo às consequências nos subsistemas.

	Consequências no subsistema Tarefa	Consequências no subsistema Socio afetivo
Conflito de Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> – Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas. – Evita a tendência para a conformidade. – Aumenta o nível de aprendizagem do grupo. – Aumenta o desempenho. – Aumenta os níveis de inovação e de criatividade – Aumenta a qualidade das decisões. – Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Diminui a satisfação individual e grupal. – Diminui o desejo de permanecer na equipa. – Aumenta a emergência de emoções negativas. – Aumenta os níveis de ansiedade individual e a probabilidade de emergirem situações de stress.
Conflito Socio Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> – Limita o processamento cognitivo de informações novas. – Diminui a qualidade da comunicação. – Diminui o comportamento criativo. – Diminui a identificação individual com as decisões grupais. – Consome tempo e energia necessários para a execução das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Degrada a qualidade das relações. – Diminui a satisfação individual e grupal. – Aumenta os níveis de ansiedade e de stress e diminui o bem-estar individual. – Diminui o desejo de permanecer na equipa. – Diminui o autoconceito e a autoestima.

Ilustração 3: Consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socio afetivo.

Fonte: Dimas & Lourenço (2011).

Na literatura o **conflito de tarefa** é perspetivado como funcional para o grupo, por aumentar os níveis de criatividade e de inovação, melhorar a qualidade das decisões e elevar a identificação individual com os resultados do grupo.

Já o conflito **socio afetivo** é associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal, bem como a uma diminuição do desejo dos membros continuarem a fazer parte de uma equipa ou grupo de trabalho, sendo, por estes motivos, considerado um fenómeno disfuncional (De Dreu & Weingart, 2003; Dimas, Lourenço, & Miguez, 2007; Jehn, 1995).

Na relação entre o conflito de tarefa e o conflito socio afetivo é identificada a alta probabilidade de o conflito de tarefa evoluir em conflito relacional, se o mesmo não for gerido corretamente e se der no âmbito de tarefas rotineiras. Para os autores desse estudo o oposto não se verifica com tanta

frequência. O conflito relacional não potencia, na grande maioria dos casos, o conflito de tarefa, uma vez que as pessoas não estão dispostas a trabalhar em conjunto (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

Robbins (2002) e De Dreu (2006) também defendem que a questão da funcionalidade e da disfuncionalidade do conflito de tarefa depende do nível de frequência e de intensidade com que o fenómeno se apresenta nas equipas de trabalho, como é possível observar na Ilustração 4.

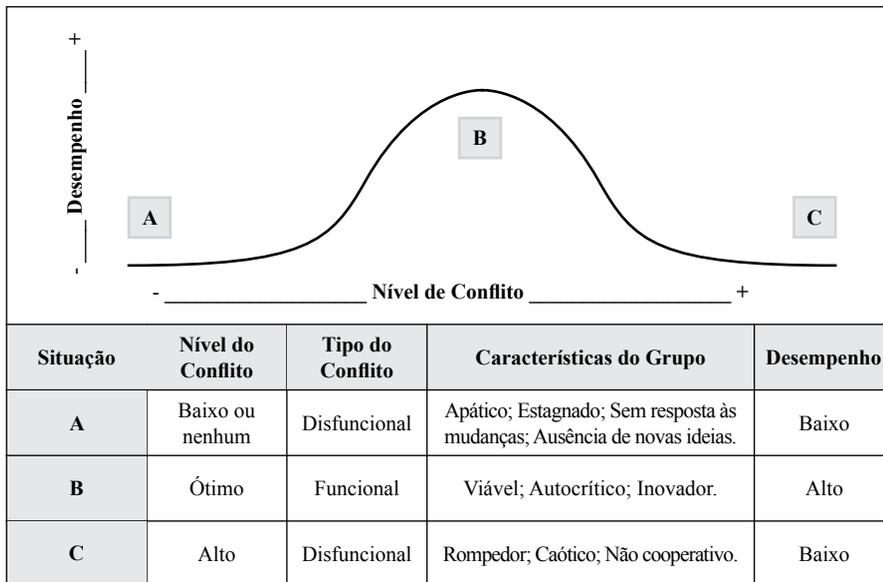


Ilustração 4: Níveis de desempenho no conflito.
Fonte: Adaptado de Robbins (2002) e De Dreu (2006).

3.3. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO

A maneira pela qual um conflito é resolvido influencia os resultados por ele produzidos, sejam eles positivos ou negativos. A capacidade de um indivíduo gerir conflitos está dependente, não só do estilo de gestão de conflito empregue, mas também da tipologia de causas desse conflito. O problema é saber quando reduzir, manter ou fomentar o conflito, uma vez que a **gestão construtiva de conflito é diferente de mera gestão de conflito**. A forma como os conflitos

são geridos está intimamente relacionada com a influência que os mesmos produzem no sistema (Behfar, Friedman, & Oh, 2016).

A gestão de conflito não implica necessariamente evitar, reduzir ou eliminar o conflito. Implica, sim, criar estratégias capazes de minimizar o lado disfuncional e potenciar o lado funcional do conflito, com o objetivo de aumentar a aprendizagem e produtividade da organização. Daí que, mais importante que gerir o conflito é a sua resolução, contrapondo uma perspetiva “macro” a uma perspetiva “micro”, pois do lado macro estão as aprendizagens e a formação para a gestão de conflitos no meio organizacional.

Ao longo das últimas décadas surgiram vários modelos sobre a gestão do conflito interpessoal. Optou-se por estudar e aplicar os modelos bidimensionais de Thomas (Thomas, 1992b) e Rahim (2002), muito influenciados por Blake & Mouton (1964), uma vez que são dos mais referidos na literatura. Os dois modelos são caracterizados por duas dimensões profundamente ligadas à intenção do indivíduo.

Da interação destas duas dimensões resultam cinco estilos de gestão de conflito, como se mostra na Ilustração 5.

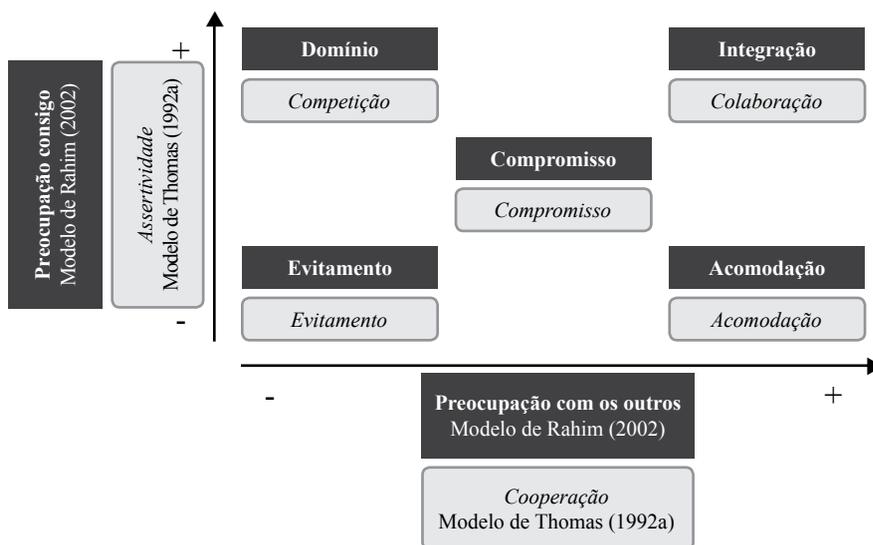


Ilustração 5: Estilos de Gestão de Conflito segundo Thomas e Rahim conjugados.

Fonte: Adaptado de Thomas (1992a) e Rahim (2002).

Uma das dimensões representa a intensidade com que o indivíduo procura satisfazer os seus interesses, dimensão essa designada por “**assertividade**” no modelo de Thomas (1992a) e por “**preocupação consigo**” no modelo de Rahim (2002). A outra dimensão diz respeito ao grau com que, o mesmo indivíduo se preocupa ativamente com os interesses do outro. No modelo de Thomas (1992a) é designada por “**cooperação**” e no modelo de Rahim (2002) por “**preocupação com os outros**”.

A **Acomodação** (baixa assertividade/preocupação consigo versus alta cooperação/preocupação com os outros) é marcada pelo recurso a cedências unilaterais. Os interesses individuais são negligenciados uma vez que, quem adota esta estratégia, sacrifica algo. Por norma, a parte em conflito que adota este estilo procura minimizar as diferenças existentes e sobrevalorizar os pontos de acordo, visando, desta forma, a satisfação dos interesses da outra parte.

O **Domínio/Competição** (alta assertividade/preocupação consigo versus baixa cooperação/preocupação com os outros) traduz-se na adoção clara de uma estratégia ganhar-perder. A parte em conflito que utiliza esta abordagem considera como prioritários os seus interesses e objetivos em detrimento dos interesses da outra parte. Este estilo é caracterizado pela procura ativa de argumentos que suportem a posição individual, pela manipulação das redes de comunicação e pela tentativa de controlo da situação. Perante uma situação de conflito, se ambas as partes envolvidas adotam esta estratégia, a rigidez na prossecução dos objetivos torna difícil o encontrar de uma solução partilhada (Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

O **Evitamento** (baixa assertividade/preocupação consigo versus baixa cooperação/preocupação com os outros) é caracterizado por uma atitude de negação ou fuga. Existe uma retirada física ou psicológica da situação conflitual pela parte que adota esta estratégia, evitando assim o envolvimento com o curso da ação. Esta estratégia constitui, em algumas situações, um meio de adiar a gestão do conflito para um momento posterior, enquanto que noutras constitui um meio de fuga de uma situação tida como ameaçadora (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

O **Compromisso** (nível médio de assertividade/preocupação consigo versus de cooperação/preocupação com os outros) traduz-se na procura de uma solução de meio-termo para o conflito. Nesta linha de pensamento, cada uma das partes envolvidas no conflito abdica de algo tendo em vista o

encontrar de uma solução mutuamente concebível. Esta estratégia permite que os protagonistas satisfaçam pelo menos uma parte dos seus interesses, constituindo-se desta forma, uma solução moderadamente cooperativa, e respeitadora, em certa medida, dos interesses individuais e dos interesses da outra parte, o que leva a que alguns autores não a considerem uma estratégia independente da colaboração (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

A **Integração/Colaboração** (alta assertividade/preocupação consigo versus alta cooperação/preocupação com os outros) caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas no conflito, com o objetivo de encontrar de uma solução aceitável para todos. Neste processo, os indivíduos exploram de uma forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema e procuram soluções que respeitem os vários interesses envolvidos. Por esse mesmo motivo, a adoção desta estratégia de gestão de conflito implica abertura, troca ativa de informações, procura de alternativas e análise das diferenças existentes. Só respeitando estes princípios se consegue encontrar uma resolução partilhada e aceite por todos (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

4. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

As técnicas, procedimentos e meios explanados nas obras de Quivy & Campenhoudt (2013) e Sarmiento (2013) foram os adotados, para recolher e analisar os dados fundamentais à presente investigação. Para a obtenção de informação quantitativa e qualitativa, optou-se por utilizar um conjunto distinto de instrumentos de investigação como a análise documental, o inquérito por questionário e a entrevista.

4.1. DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO: AMOSTRAGEM E RECOLHA DE DADOS

O inquérito é um instrumento de pesquisa que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados.

As questões do inquérito são todas fechadas e utilizou-se a escala de Likert ímpar com 5 níveis, sendo 2 positivos, 2 negativos e 1 neutro. A versão preliminar foi validada por um painel constituído por 6 especialistas no

domínio técnico e científico, com o intuito de detetar erros ou ambiguidades na construção e lógica das questões. No passo seguinte, elaborou-se um questionário pré-definitivo e realizou-se o pré-teste junto de um novo painel composto por 10 pessoas, que fazem parte da amostra. Todas as alterações sugeridas foram introduzidas, atendendo à sua pertinência e rigor, tendo-se obtido o inquérito final.

A dimensão correta da amostra foi calculada a partir do universo. Neste sentido, contactou-se a Direção de Recursos Humanos do Comando da Administração dos Recursos Internos da GNR, que informou haver, em março de 2017, o efetivo total de 451 capitães e oficiais subalternos, conforme se regista na Tabela 3.

Na Ilustração 6 encontra-se a estratificação do universo e da amostra. No processo de amostragem utilizou-se uma amostragem probabilística estratificada e proporcional.

Assim, para a **dimensão da amostra** considerou-se um nível de confiança (λ) de 95,46%, cuja normal estandardizada é de 1,96 e a margem de erro (ϵ) de 5%. Para o universo em questão, a amostra teria de ser constituída por 192 militares.

		Universo				Amostra			
Arma	Posto	Infantaria	Cavalaria	Administração	Srç. Pessoal e Secretaria	Total	Percentagem	Necessária	Obtida
		Capitão	156	50	26	13	245	54,3	133
Tenente	114	30	9	-	153	33,9	52	53	
Alferes	24	25	4	-	53	11,8	7	26	
Total	294	105	39	13	451	100	192	214	

Ilustração 6: Estratificação do universo e da amostra.

A amostra abrangeu todo o território nacional, como espelha a Ilustração 7.

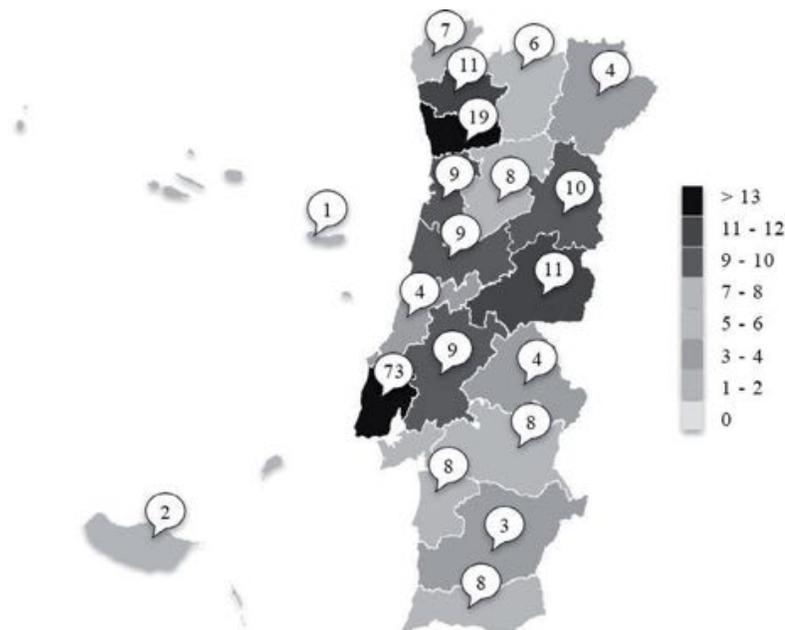


Ilustração 7: Distribuição da amostra pelo território nacional.

O inquérito por questionário foi endereçado a 451 capitães e oficiais subalternos, registando-se uma taxa de respostas válidas de 47,45% (214 respostas válidas).

Recolheram-se os dados, entre os dias 15 e 29 de março de 2017. Utilizou-se a plataforma *SurveyMonkey*, versão profissional. Através do e-mail institucional enviou-se um convite que continha informação relativa à investigação, o link de acesso ao inquérito, e, ainda, instruções de preenchimento. Os dados foram analisados recorrendo ao software *IBM SPSS Statistics 24* e ao *Microsoft Office Excel*, versão 2016.

4.2 DA ENTREVISTA: AMOSTRAGEM E RECOLHA DE DADOS

A entrevista permitiu compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações ligados à gestão de conflito interpessoal entre subordinados, sendo os entrevistados peritos ou especialistas na matéria.

A versão preliminar do guião de entrevista foi validada e testada ao nível da coerência por um painel de 6 especialistas no domínio técnico e científico da investigação, com o intuito de detetar erros ou ambiguidades na construção e lógica das questões, tendo-se aceite e corrigido as sugestões dos especialistas.

Após o pré-teste feito por 2 dos entrevistados, elaborou-se a carta de apresentação e o guião definitivo da entrevista, com perguntas do tipo semiestruturado. Aos resultados obtidos através das entrevistas aplicou-se a técnica de análise qualitativa de conteúdo através do método aberto ou exploratório, uma vez que nos textos das entrevistas foram realçadas as diferenças e semelhanças de opiniões dos entrevistados, sem a existência de “categorias pré-definidas” (Sarmiento, 2013).

A recolha de dados obteve-se presencialmente, entre os dias 29 de março de 2017 e 19 de abril de 2017, na Escola da Guarda (EG), Comando de Doutrina e Formação (CDF), Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI) e Academia Militar (AM).

Antes da realização **entrevista**, enviou-se uma carta de apresentação e o guião da entrevista, com o intuito de enquadrar entrevistado no tema. No início da realização da entrevista foi solicitada a autorização para gravar. Os dados obtidos pelas entrevistas, após devidamente tratados, foram analisados através da análise de conteúdo, segundo o Sarmiento (2013).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS E ENTREVISTAS

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO

Para medir o grau de fiabilidade e consistência interna do inquérito, calculou-se o *Alpha de Cronbach* (α). Obteve-se $\alpha = 0,812$, o que indica um grau de fiabilidade muito bom.

– Caracterização sociodemográfica da amostra:

A amostra foi constituída por 89% de indivíduos do sexo masculino e 11% do sexo feminino e abrangeu todos os distritos do território nacional. 62% dos inquiridos pertencem ao nível etário entre 25 e 32 anos, conforme a Ilustração 8 e 9. De realçar que 76% da amostra possui mestrado e 24% licenciatura.

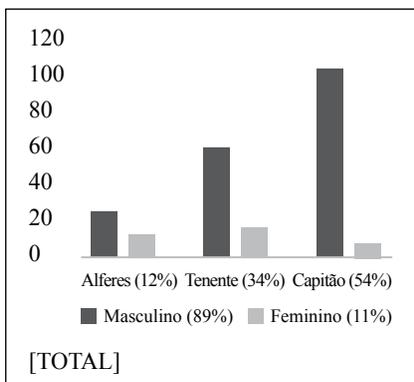


Ilustração 8: Posto e género.

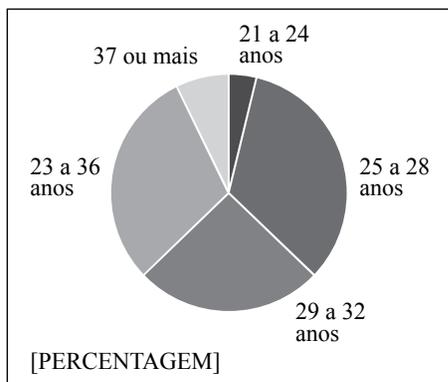


Ilustração 9: Nível etário da amostra.

– **Formação em Gestão de Conflitos:**

A gestão de conflito é uma competência de liderança relevante, uma vez que 21% dos respondentes a classificaram como importante e 79% como muito importante, não havendo nenhum elemento a pronunciar-se de forma neutra ou negativa. Quanto à necessidade de saber gerir corretamente os conflitos ao longo da carreira, os resultados apontam como frequente (59%) ou habitual (33%). Apenas uma pequena parte da amostra se pronunciou de uma forma neutra (8%), como demonstram a Ilustração 10 e 11.

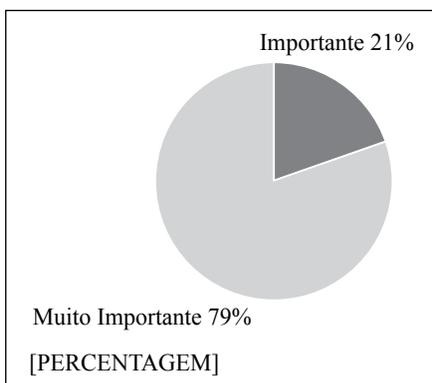


Ilustração 10: Importância da gestão conflito.

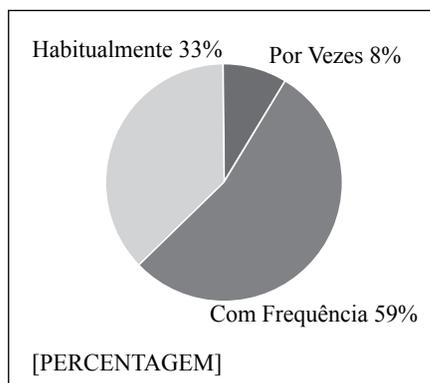


Ilustração 11: Periodicidade da gestão de conflitos.

– Tipos de perspetivas do conflito:

Da análise dos resultados verifica-se que o conflito é visto na instituição segundo a perspetiva das Relações Humanas, com uma média de 4,17 na escala de concordância (1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente), conforme se regista na Ilustração 12.

Por outro lado, a perspetiva Clássica é a que menos representa a amostra, uma vez que obteve uma média de 2,32.

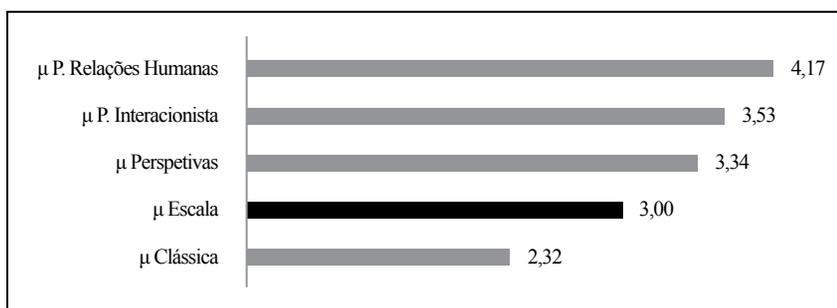


Ilustração 12: Perfil das perspetivas do conflito.

A **perspetiva Clássica** obteve a média 2,21 e foi a única onde todos os postos, Capitão, Tenente e Alferes, apresentaram médias abaixo da média da escala (3). A média mais elevada foi a de Alferes com 2,81, de acordo com a Ilustração 13.

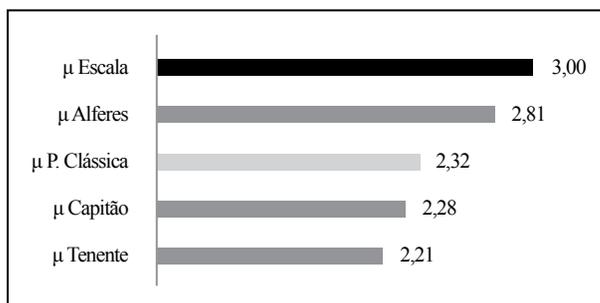


Ilustração 13: Perfil da perspetiva clássica.

Em contraste, a **perspetiva das Relações Humanas** apresentou a média mais elevada das 3 perspetivas. Com um valor médio de 4,17 distancia-se da perspetiva Clássica por quase dois níveis. O posto de Tenente foi o que apresentou a média mais elevada 4,21. Nesta perspetiva, todos os postos têm médias superiores à média da escala, conforme mostra a Ilustração 14.

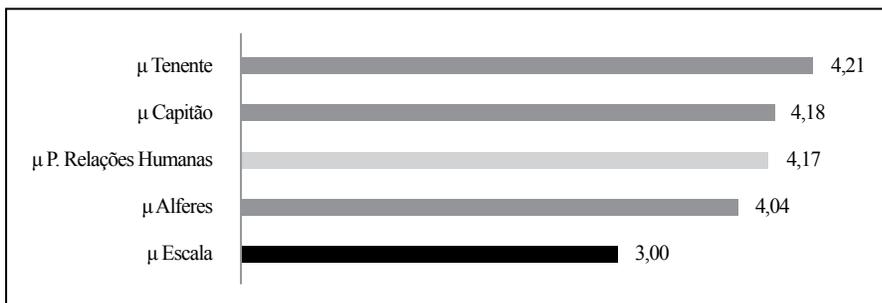


Ilustração 14: Perfil da perspetiva das relações humanas.

Na perspetiva Interacionista cuja média é 3,53 todos os postos apresentaram médias superiores à média da escala. O posto tenente apresentou a média mais elevada de 3,77 como mostra a Ilustração 15.



Ilustração 15: Perfil da perspetiva interacionista.

– Caracterização dos Estilos de Gestão de Conflitos:

Avaliaram-se os estilos de gestão do conflito, nomeadamente colaboração, compromisso, competição, acomodação e evitamento.

O estilo colaborativo tem a média máxima 3,98 conforme mostra a Ilustração 16.

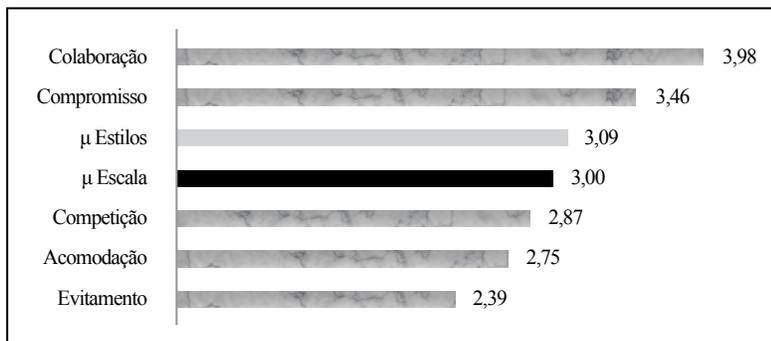


Ilustração 16: Perfil dos estilos de gestão de conflito.

O **estilo colaborativo** e o **estilo de compromisso** apresentam os valores médios acima da média escala de concordância e, também, da média dos 5 estilos de gestão de conflito.

O **Evitamento**, com uma média de 2,39 na escala de concordância, é o menos utilizado para gerir conflitos interpessoais entre os subordinados. O posto Alferes apresentou uma média de 2,49 logo seguida do posto Tenente, com 2,42 de média, e por último, o posto Capitão, com uma média de 2,34 valores. Este último foi o único posto a apresentar um valor abaixo da média do estilo (2,39 valores), conforme se ilustra na Ilustração 17.

A **Acomodação** obteve uma média de 2,75 ocupando o penúltimo lugar na frequência de utilização.

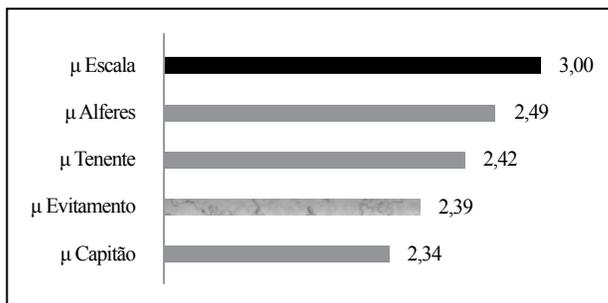


Ilustração 17: Perfil do estilo evitamento.

Na Ilustração 18 pode-se observar o posicionamento entre cada posto e a média do estilo acomodação e a média da escala. O posto Alferes obteve uma média máxima de 2,92, enquanto que o posto Capitão obteve a média mínima 2,71.

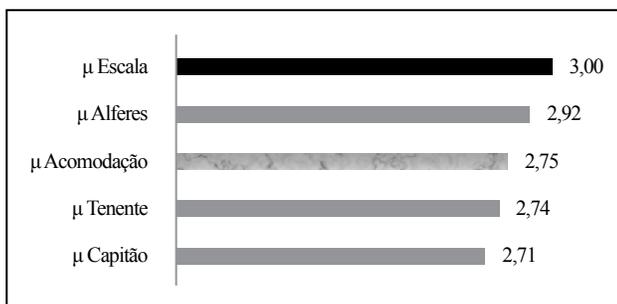


Ilustração 18: Perfil do estilo acomodação.

Na **Competição** os postos Alferes, com 2,98 e Tenente, com 2,92 posicionaram-se acima da média do estilo competição (2,87 valores). Abaixo da média do estilo encontra-se o posto capitão que obteve 2,82 de média, como mostra a Ilustração 19.

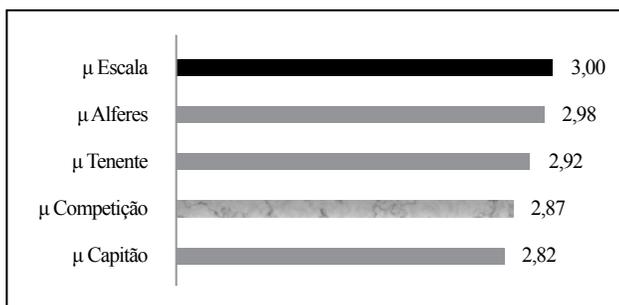


Ilustração 19: Perfil do estilo competição.

O **Compromisso** obteve uma média de 3,46. Apenas o posto Alferes ultrapassa este valor com 3,65 de média. Já os posto Capitão 2,82 e Tenente 3,41 encontram-se abaixo da média, como é visível na Ilustração 20.

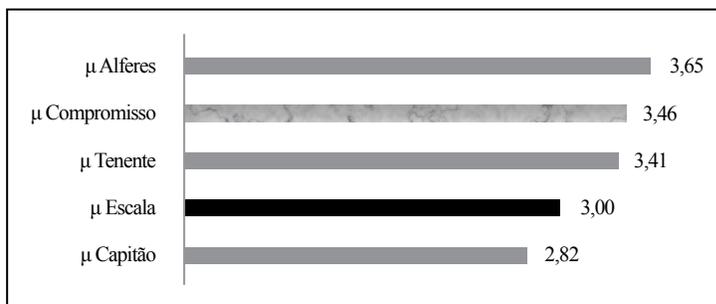


Ilustração 20: Perfil do estilo compromisso.

No que diz respeito ao último estilo, a **Colaboração**, a média obtida foi de 3,98 na escala de concordância. Também aqui o posto Alferes se posiciona acima da média, com 4,13. O posto Capitão com 3,97 e o posto de Tenente com 3,95 surgem logo após a média do estilo, como é possível observar na Ilustração 21.

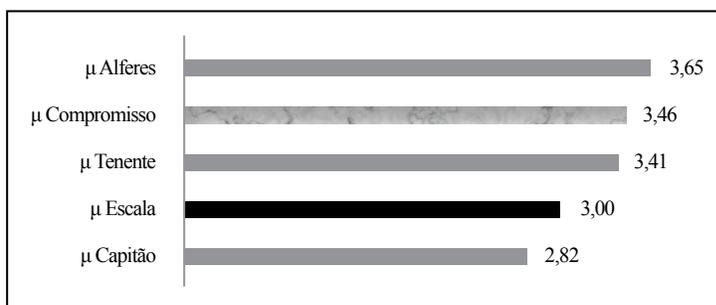


Ilustração 21: Perfil do estilo colaboração.

– **Relação de dependência ou independência dos estilos de gestão do conflito face às características sociodemográficas dos inquiridos:**

O coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado para medir o grau da correlação entre duas variáveis, conforme se regista na Ilustração 22.

Estilos de Gestão de Conflitos		Compromisso	Colaboração	Acomodação	Evitamento	Competição
Posto	Cor. Pearson	-0,078	-0,080	-0,106	-0,076	-0,088
	Sig. (bilateral)	0,256	0,243	0,121	0,270	0,199
Género	Cor. Pearson	0,045**	0,047**	-0,025	0,061	-0,084
	Sig. (bilateral)	0,514	0,497	0,721	0,374	0,219
Nível Etário	Cor. Pearson	-0,062	-0,066	-0,097	-0,113	-0,107
	Sig. (bilateral)	0,366	0,338	0,156	0,098	0,120
Habilitações Literárias	Cor. Pearson	0,072	0,080	0,100	0,047**	0,082
	Sig. (bilateral)	0,297	0,243	0,145	0,494	0,231

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Ilustração 22: Coeficiente de Correlação de Pearson.

Conclui-se que os cinco estilos de gestão de conflito (Compromisso, Colaboração, Acomodação, Evitamento e Competição) são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias dos inquiridos.

5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A análise qualitativa e quantitativa das entrevistas consistiu na verificação da presença ou ausência de determinadas características no conteúdo da entrevista.

A seleção dos entrevistados (E) foi efetuada com base em dois critérios. Serem indivíduos ligados à formação dos oficiais da GNR e terem experiência no tema de gestão de conflito. As pessoas entrevistadas estão identificadas na Ilustração 23.

Código	Identificação dos Entrevistados			Local
	Posto	Nome	Função	
E1	Tenente-Coronel	Carvalho	Diretor de Curso da GNR na Academia Militar	AM
E2	Coronel	Bento	Comandante da Escola da Guarda	EG
E3	Major General	Pascoal	Comandante do Comando de Doutrina e Formação	CDF
E4	-	Santos	Professora na Escola da Guarda	EG
E5	Coronel	Pires	Comandante Corpo de Alunos AM	AM
E6	Tenente-Coronel	Canas	Chefe do Centro de Psicologia e Intervenção Social	CPIS

Ilustração 23: Identificação dos entrevistados e descrição dos locais da recolha de dados.

Relativamente à **análise de conteúdo**, após se efetuar a transcrição e a leitura das entrevistas, procedeu-se à análise das entrevistas, utilizando a metodologia proposta por Sarmento (2013). Em primeiro lugar identificaram-se os segmentos nos conteúdos das questões, constituindo assim as unidades de registo. Estas surgem associadas a unidades de contexto, pois sem elas o conteúdo não é passível de ser compreendido. De seguida elaborou-se a matriz de análise de conteúdo, constituída por categorias, subcategorias, entrevistados, unidades de enumeração (UE) e resultados, disponível na Ilustração 24.

Categorias	Subcategorias	Entrevistas						UE	Resultado
		E1	E2	E3	E4	E5	E6		
P1. A gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os capitães e oficiais subalternos da GNR? Porquê?									
Importância da Gestão de Conflito	Importante	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
P2. Quais são as principais consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR?									
Consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR	Organizacionais	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
	Interpessoais	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
P3. Qual é a fase de formação ideal para os oficiais da GNR adquirirem competências de gestão e conflito?									
Fase ideal de formação em gestão de conflito	Fase final da AM	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
	Após a AM	X	X		X	X		4	4/6 (67%)
P4. Qual é a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR? Indique potencialidades e limites dessa visão.									
Visões do Conflito	Relações Humanas	X	X			X	X	4	4/6 (67%)
	Clássica		X	X	X			3	3/6 (50%)

P5. As estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR são as mesmas ao longo do percurso profissional?									
Estratégias de Gestão de Conflito	Evolução na utilização	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
P6. Quais são as estratégias de gestão de conflito mais utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR com os seus subordinados?									
Estratégias de Gestão de Conflito	Estratégias cooperativas	X	X		X	X	X	5	5/6 (83%)
	Estratégias não cooperativas			X	X			2	2/6 (33%)
P7. É importante dotar os oficiais da GNR de competências de gestão de Conflito? Porquê?									
Preparação para a Gestão do Conflito	Importante	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
P8. Os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos?									
	Preparação com lacunas	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
P9. De que forma poderíamos potenciar a preparação dos capitães e oficiais subalternos para gerir conflitos interpessoais?									
Preparação para a Gestão do Conflito	Melhorar a formação	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
	Estudos de Caso	X	X	X	X			4	4/6 (67%)

Ilustração 24: Análise de conteúdo das respostas dos entrevistados.

Seguidamente elaboram-se os principais comentários sobre os resultados da análise de conteúdo relativamente às perguntas (P) do guião de entrevista.

Relativamente à **P1. “A gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os capitães e oficiais subalternos da GNR? Porquê?”** A totalidade dos entrevistados consideram a gestão de conflito como uma competência de liderança bastante importante. De entre os motivos apresentados destacamos o mencionado por **E4**: “Considero que é essencial. Em primeiro lugar porque saber gerir conflitos promove uma atmosfera de trabalho mais saudável e produtiva. E também porque possuir essa competência constitui um fator motivacional e de confiança do líder ou na pessoa que ocupa a posição de chefia”. Outros entrevistados apontam a recorrência e inevitabilidade do conflito como razão da necessidade desta competência. Nas palavras de **E3**, “Onde há comunidades, há conflitos”.

No que diz respeito à **P2. “Quais são as principais consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR?”** Foram apontadas várias consequências, tais como, absentismo, falta de motivação, baixa na produtividade. No entanto, todas estas consequências são passíveis de ser

agrupadas em duas categorias distintas. As consequências organizacionais, e as consequências interpessoais. Ambas as categorias foram mencionadas pela totalidade dos entrevistados, através dos exemplos que davam.

Um bom exemplo de ambos os tipos de consequências é referido por **E1**, ao afirmar que “uma das principais consequências é o stress gerado nos subordinados e no próprio oficial, independentemente do tipo de conflito, ao se gerar stress derivado de um problema com um subordinado, com a hierarquia ou com pessoas externas à instituição”.

No que concerne à **P3**. **“Qual é a fase de formação ideal para os oficiais da GNR adquirirem competências de gestão e conflito?”** 83% Entrevistados apontam os momentos imediatamente anteriores ao término da formação na AM como ideais para adquirir competências em gestão de conflito. O **E4**, à semelhança dos outros entrevistados, apontam este momento como crucial “porque acontece antes de qualquer experiência de comando e de gestão grupos.

Quanto à **“P4. Qual é a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR? Indique potencialidades e limites dessa visão.”** A perspetiva das Relações Humanas foi a mais identificada, com 67% dos entrevistados a reconhece-la.

Tendo em consideração a Pergunta 5. **“As estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR são as mesmas ao longo do percurso profissional?”** A totalidade dos entrevistados refere que as estratégias de gestão de conflito sofrem uma evolução, na grande maioria dos casos, para melhor. Na base dessa melhoria está a experiência ganha e os exemplos com que os oficiais se cruzam, criando uma base empírica de suporte, para resolver futuras situações de conflito semelhantes a destrinças vivenciadas no passado. Nas palavras do **E3**, “à medida que se vai adquirindo experiência, há uma aprendizagem.”

Em referência à **P6**. **“Quais são as estratégias de gestão de conflito mais utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR com os seus subordinados?”** 83% Dos entrevistados aponta as estratégias cooperativas como as mais frequentemente utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos. Destes resultados destacamos o **E4**, por ser o único a identificar ambas os tipos de estratégias. No seu entender, numa fase inicial há uma maior utilização das estratégias não cooperativas, cedendo

esse lugar às estratégias cooperativas à medida que se ganha experiência e se vivenciam situações de conflito.

Em referência à **P7. “Acha importante dotar os oficiais da GNR de competências de gestão de Conflito? Porquê?”** A totalidade dos entrevistados aponta como importante ou muito importante a aquisição das competências de gestão de conflito, por parte dos oficiais da GNR. O motivo também é unânime, e **E6** refere que “se os oficiais forem dotados destas competências podem resolver precocemente estes conflitos e assim contribuírem para uma organização mais saudável”, realçando não apenas os interesses de ambas as partes, mas também o interesse da organização.

No tocante à **P8. “Acha que os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos?”** 83% dos entrevistados consideraram a formação atual como inadequada e identificaram diversas lacunas e pontos a melhorar.

Por último, no que se refere à **P9. “De que forma poderíamos potenciar a preparação dos capitães e oficiais subalternos para gerir conflitos interpessoais?”** 83% dos entrevistados indicam a melhoria da formação existente, como forma de potenciar a preparação dos oficiais da GNR para a gestão do conflito.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Atendendo a que o Homem é um ser gregário por natureza, vive em sociedade e em grupo gerando conflitos, é insofismável que o conflito está longe de ser totalmente compreendido e as suas consequências são sempre nefastas para as organizações e para os intervenientes, daí que todos os contributos são importantes para alargar este campo do conhecimento.

Seguidamente apresenta-se uma visão crítica sobre os aspetos investigados e os dados obtidos, articulando-os de forma a responder da melhor maneira possível aos objetivos formulados nesta investigação, assim como às perguntas derivadas da pergunta de partida e à pergunta de partida da investigação, que originaram este estudo.

O **objetivo geral e os objetivos específicos** deste artigo consistiram, de uma forma global, em estudar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais no local

de trabalho entre os seus subordinados, tendo-se cumprindo os desideratos propostos no início da investigação, através não só da revisão da literatura, mas também da investigação empírica por entrevista e por inquérito.

Relativamente à **PD₁**: **“Qual a importância da Gestão de Conflito para os oficiais da GNR?”** A Gestão de Conflitos assume elevada importância, quer para os capitães e oficiais subalternos inquiridos, quer para os entrevistados. Evidencia-se o facto de não ter havido respostas neutras ou negativas, por parte dos inquiridos e entrevistados, quando foi pedido que classificassem esta competência de liderança quanto ao grau de importância. Para além de estes resultados irem ao encontro da literatura, onde também aí é classificada como competência indispensável para qualquer líder organizacional, são um indicador de que existe consciência do papel que, tanto o conflito como os seus gestores desempenham no seio de qualquer organização.

No que diz respeito à **PD₂**: **“Que tipos de consequências existem para a GNR, derivadas de conflitos disfuncionais?”** Conseguimos identificar dois tipos distintos de consequências. A totalidade dos entrevistados referiu existirem consequências ao nível organizacional e ao nível interpessoal dos militares que compõem a GNR. O stress elevado e o absentismo são duas das consequências organizacionais e interpessoais referidas, indo ao encontro de resultados mencionados em estudos anteriores (O’Neill, Allen, & Hastings, 2013).

No entanto, e apesar de conseguirmos agrupar todas as consequências mencionadas em dois grandes grupos, as mesmas não acontecem isoladamente uma da outra, na totalidade dos casos. Apesar de poderem acontecer em separado, tanto os entrevistados como estudos anteriores confirmam a ocorrência em simultâneo destes dois tipos de consequências.

Quanto à **PD₃**: **“Qual é a melhor fase da formação dos oficiais da GNR para a obtenção de competências em gestão de conflitos?”** No que toca à amostra do questionário, 64% dos indivíduos apontaram o tirocínio como fase ideal para a aquisição das referidas competências. Já os entrevistados, identificam a fase tardia da formação, quando o tirocínio está terminado. Com base na interpretação dos resultados, conclui-se que a melhor fase para adquirir essas competências é antes dos oficiais subalternos entrarem para os quadros permanentes e efetivarem as suas funções. Atendendo a que o conflito existe em qualquer organização,

quanto melhor forem preparadas as pessoas que ocupam posições de liderança, menos consequências disfuncionais existem para a organização e para as pessoas.

No que toca à **PD₄**: **“Qual é a perspectiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR?”** A perspectiva das Relações Humanas é a mais comum entre os oficiais da amostra. Nesta abordagem do conflito, as organizações são entidades complexas, onde os interesses individuais e os objetivos organizacionais convivem. Esta relação nem sempre é fácil e equilibrada, pelo que o surgimento de conflitos constitui-se como um fenómeno natural e inevitável para os capitães e oficiais subalternos da GNR, indo ao encontro da literatura (Dimas & Lourenço, 2011; Robbins, 2002).

Nesta perspetiva o gestor de conflito, para além de reconhecer a natureza inevitável dos conflitos organizacionais, procura as condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional.

Em relação à **PD₅**: **“Qual é o estilo de gestão de conflito mais utilizado pelos capitães e oficiais subalternos da GNR quando gerem conflitos com subordinados?”** A Colaboração é o estilo de gestão de conflito utilizado com mais frequência pelos capitães e oficiais subalternos da GNR, quando gerem conflitos com subordinados, tendo obtido uma média de 3,98 na escala de concordância. Este estilo, juntamente com o Compromisso, são os que apresentam melhores resultados, de acordo com a literatura. No entanto, é errado pensar que todas as situações devam ser geridas recorrendo ao estilo Colaboração. Cada estilo tem situações favoráveis e desfavoráveis à sua utilização.

Em relação à **PD₆**: **“Os cinco estilos de gestão de conflito dependem dos fatores sociodemográficos da amostra?”** Os resultados obtidos através do teste de correlação de Pearson permitem constatar que não existe relação de dependência entre os cinco estilos de gestão de conflito e o posto, género, nível etário e habilitações literárias dos inquiridos. Estes resultados, para além de confirmarem a literatura, realçam a importância de perceber as situações favoráveis e desfavoráveis à utilização de cada estilo.

Após se ter respondido às perguntas derivadas, segue-se a **resposta à pergunta de partida**: **“De que forma se pode potenciar a atual**

preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados?”

O investimento na formação dos oficiais da GNR, para além de pertinente, é justificado pelo facto de o conflito ser um fenómeno inevitável em qualquer instituição. Também as competências de gestão de conflito são reconhecidas como importantes pelos oficiais da GNR. No entanto, ainda existe pouco conhecimento acerca das potencialidades de uma boa gestão do conflito, das situações favoráveis e desfavoráveis à utilização de cada estilo de gestão e dos diferentes tipos e níveis de conflito.

A gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os oficiais da GNR, pois os resultados dos inquéritos e entrevistas assim o revelam. No entanto, ser importante não chega. É necessário associar essa importância com a necessidade de melhor conhecer o fenómeno da conflitualidade, e saber como lidar com ele, nos grupos formais e informais existentes na organização.

Destarte, analisando os dados obtidos através das entrevistas e inquéritos, conclui-se que a melhor forma de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados é através da formação. Num primeiro momento sugere-se que essa formação aconteça na fase final da AM, seja no 4º ano ou Tirocínio, o importante é o contacto acontecer antes dos oficiais integrarem o quadro permanente e de serem confrontados com qualquer tipo de conflitos entre subordinados.

Considera-se que a formação teórica sobre gestão do conflito serve para sensibilizar e criar competências sobre dos diversos tipos de conflitos, os distintos níveis a que ele acontece e as diferentes situações. Esta formação deve ser bastante rica em exemplos e casos práticos para que o conhecimento, mais do que assimilado, seja discutido e praticado. Os exemplos devem ser reais, preferencialmente institucionais e variados, para que seja possível discutir todas as situações, favoráveis e desfavoráveis, associadas à aplicação de cada estilo de gestão do conflito. Posteriormente sugere-se que os oficiais atualizem os conhecimentos sobre gestão do conflito, noutros momentos de formação, como por exemplo durante o Curso de Promoção a Capitão ou durante o Curso de Promoção a Oficial General, pois os conflitos mudam com o aumento de responsabilidades e competências e o conhecimento ligado às ciências sociais raramente permanece imutável no tempo.

Ainda que por norma as mudanças na literatura não sejam radicais, é sempre uma mais-valia atualizar o conhecimento sobre um fenómeno inevitável como o conflito, pois mais tarde ou mais cedo, a necessidade de gerir um conflito surge e qualquer oficial da GNR beneficia de uma gestão profícua para ambas as partes e para a instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B. J., & GARDNER, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

BASS, B. M. (1990). Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

BASS, B. M. (2015). Forecasting Organizational Leadership: From back to the future. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 439–448). Emerald Group Publishing Limited.

BEHFAR, K. J., FRIEDMAN, R., & Oh, S. H. (2016). Impact of Team (Dis)satisfaction and Psychological Safety on Performance Evaluation. *Small Group Research*, 47(1), 77–107.

BORGES, J. J. B. V. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Academia Militar, Estado-Maior do Exército.

CHIAVENATO, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

CUNHA, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2ª ed.). Porto: ASA.

CUNHA, P., & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão construtiva de Conflito* (2ª ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

DE DREU, C. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.

DE DREU, C., & WEINGART, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 88(4), 741–749.

DEUTSCH, M. (1980). *Fifty Years of Conflict. Em Retrospection on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

DEUTSCH, M. (1990). Sixty years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237–263.

DIMAS, I., & LOURENÇO, P. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195–232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

DIMAS, I., LOURENÇO, P., & MIGUEZ, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 183–205.

JEHN, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>.

MARCONI, M., & LAKATOS, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Editora Atlas.

O'NEILL, T. A., ALLEN, N. J., & HASTINGS, S. E. (2013). Examining the «Pros» and «Cons» of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3), 236–260.

PELLED, L. H., EISENHARDT, K. M., & XIN, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.

PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman Pub.

PUTNAM, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284–298.

PUTNAM, L. L., & WILSON, C. E. (1982). Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale. *Communication Yearbook*. Beverly Hills, CA: Sage.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.

RAHIM, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38(1), 81–89.

RAHIM, M. A. (2001). *Managing Conflict*. In *Organizations* (3^a ed.). Westport, CT: Quorum Books.

RAHIM, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.

ROBBINS, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9^a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

ROUCO, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Tese de Doutoramento em Gestão). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.

SARMENTO, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Lusíada Editora.

THOMAS, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 265–274.

THOMAS, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2^a ed., pp. 651–717). Chicago: Rand McNally.

TORRES, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. (Dissertação de Mestrado em Mediação e Interculturalidades). Porto: Universidade Fernando Pessoa.

AUTORES

Miguel Ângelo Reis Diamantino

Alferes da Guarda Nacional Republicana

Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança.

Contacto: 912796274

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Professora Catedrática

Coordenadora dos Mestrados Integrados em Administração Militar e Administração da GNR.

Chefe da Secção de Unidades Curriculares de Finanças, Contabilidade e Fiscalidade.

Membro do CINAMIL, CIDIUM e COMEGI.

Contacto: 910608446

¹ Este artigo é proveniente do trabalho de investigação aplicada com o tema “A preparação do líder organizacional para o conflito interpessoal entre os subordinados: estudo de caso dos capitães e oficiais subalternos da GNR” conducente ao grau de mestre em ciências militares, na especialidade de segurança. Este trabalho foi orientado pela Professora Manuela Sarmiento.

O PENSAMENTO ESTRATÉGICO: QUE UTILIDADE?

João Paulo de Jesus Montez, Academia Militar, montez.671@gmail.com

ABSTRACT

This work tries to define the interest and the profit that organizations have to use, to employ and therefore to profit from considering strategic thinking as a daily practice, a continuous process, in order to build and develop knowledge and strategic actions where Privilege the dialogue, with consequent exchange of ideas between individuals strengthening their relations. Leaders of organizations face new and harsh threats that require them to be innovative, it is obvious that innovation has always been at the core of business, but so far it was not the highest of management priorities.

In a new global environment, with intense information flows, characterized by rapid changes and increased competition due to border elimination, product exchange and free trade, strategic thinking should be used in any organization seeking to gain competitive advantage and Focus on constant improvement. Organizations then have the challenge of developing strategic planning and encouraging strategic thinking, rather than undermining it, as advocated by Goldman (2012) in addition to the upper part of the organization show openness to this concept is also necessary to develop such capacity of thinking in all employees even at the deepest hierarchical levels.

In this work is made a comparative approach of the strategy between the private sector and the public sector, between the business environment and the military, will also be addressed each of the concepts and phases of organizational strategy management.

KEYWORDS: Leadership; Competition; Strategic Planning; Strategic Thinking.

RESUMO

Este trabalho procura definir o interesse e o proveito que as organizações têm em utilizar, em empregar e por conseguinte, a lucrar ao considerarem o pensamento estratégico como uma prática cotidiana, um processo contínuo, de modo a construir e desenvolver conhecimentos e ações

estratégicas onde se privilegie o diálogo, com consequente troca de ideias entre indivíduos fortalecendo as suas relações.

Os líderes das organizações enfrentam novas e duras ameaças que os obrigam a ser inovadores, é óbvio que a inovação sempre esteve no cerne dos negócios, mas até agora não era a maior das prioridades da gestão. Num novo ambiente global, com intensos fluxos de informação, caracterizado por mudanças rápidas e aumento da concorrência devido à eliminação de fronteiras, à troca de produtos e ao livre comércio, o pensamento estratégico deve ser usado em qualquer organização que procure ganhar vantagem competitiva e que tenha como foco uma constante melhoria. As organizações têm então o desafio de desenvolver um planeamento estratégico e incentivar o pensamento estratégico, em vez de o minar, como é defendido por Goldman (2012) além da parte superior da organização mostrar abertura para este conceito é também necessário desenvolver a capacidade desse tipo de pensamento em todos colaboradores mesmo nos níveis hierárquicos mais profundos.

Neste trabalho é feita uma abordagem comparativa da estratégia entre o sector privado e o sector público, entre o meio empresarial e o meio militar, será abordado também cada um dos conceitos e fases da gestão estratégica organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Concorrência; Planeamento Estratégico; Pensamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Para se poder falar e entender o pensamento estratégico, tem de se procurar as origens do termo, de que forma foi evoluindo ao longo dos tempos, através das várias teorias dos principais pensadores neste domínio, e como está a ser empregue pelas mais diversas organizações no ambiente atual cada vez mais caracterizado por incerteza, elevada competição e inseridas numa envolvente cada vez mais globalizada.

Atualmente a estratégia deixou de ser unicamente a arte do comando militar para passar a ser a arte de controlar e utilizar os recursos de um país, de uma grande ou pequena organização que ao seu nível tenta defender os seus interesses vitais contra os seus concorrentes quer sejam eles reais ou potenciais num ambiente geralmente hostil.

A literatura empresarial moderna separa a estratégia em dois conceitos: o primeiro, Pensamento estratégico – ligado à conceito de inovação, criatividade e de incentivo à troca aberta de ideias e soluções para responder muitas vezes aos desafios imprevisíveis enfrentados no dinamismo da economia atual; O segundo, o planeamento estratégico, que não é mais que a aplicação sistemática e lógica das estratégias definidas. Abrange uma ampla gama de abordagens de gestão, incluindo desenvolvimento e implementação de um plano estratégico organizacional. Fica evidente em ambas as abordagens uma ligação clara entre liderança e gestão estratégica.

Pensar estrategicamente é pensar mais amplo, em que os líderes de topo são responsáveis pela constante criação de uma cultura e ambiente organizacional, onde ideias criativas e abertas possam florescer, desenvolvendo a disciplina de aprendizagem e o pensamento estratégico tornando as organizações mais ágeis, mais preparadas para a pressão externa e assim obter resultados extraordinários com pessoas comuns.

Analisemos então, se apesar das grandes diferenças logo a começar pelos objetivos, as desigualdades entre o meio empresarial e o meio militar aquando da formulação da estratégia.

2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Não se pode falar em pensamento estratégico sem se abordar o conceito de estratégia. Este facto, que tem levado a uma discussão duradoura na comunidade académica (Ribeiro, 2010), É um termo com raízes militares que surge na Grécia antiga e etimologicamente, a palavra estratégia deriva do grego *strategos* que tem como significado a condução do exército, o nível mais elevado do domínio militar (Borges, 2004; Dias, 2010), pode-se chamar á colação ainda a palavra grega “Strategos” que significa general, logo na sua remota origem a palavra estratégia significava o ato de conduzir ou comandar os exércitos pelos generais.

Aos olhos de Sun Tzu (544 – 496 a.C) a estratégia é analisada no contexto da arte de fazer a guerra, sendo assim, e para se compreender a importância que este autor dava à guerra basta referirmos que “a guerra

é de suprema importância para o Estado. É uma questão de vida ou de morte, o caminho para a sobrevivência ou para a ruína” e “sempre que seja possível, a vitória sobre o inimigo deve ser alcançada através do ataque à sua estratégia, evitando os seus pontos fortes (Sun Tzu, 2002. p. 17).

Na obra *Da Guerra* Clausewitz (1831), refere a estratégia “como a arte de ligar os combatentes uns aos outros ou a teoria relativa à utilização dos empenhamentos do serviço da guerra”; a “arte de utilizar as batalhas para atingir os fins da guerra” (citado por Borges, 2004 e Dias, 2010). A estratégia sempre numa “posição de nível superior”.

Jomini na sua obra *Précis de L’Art de la Guerre* (1838, citado por Dias, 2010), define a estratégia como “a arte de dirigir bem as massas no teatro de guerra, quer no âmbito de uma invasão de um outro país, quer na defesa do próprio país”, a estratégia como “arte de fazer a guerra na carta (no mapa), abarcando todo o teatro de guerra”, citado por Borges (2004, p. 30).

O termo estratégia entrou na linguagem dos negócios após a II Guerra Mundial, quando os militares começaram a discutir se alguns dos elementos que tinham permitido alcançar o sucesso na guerra, podiam ser aplicados à atividade empresarial, de forma a reconstruir e reanimar a economia mundial (Couto, 1988, p. 195).

Mais recentemente o Almirante Silva Ribeiro define estratégia como “a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação num dado meio e tempo, para se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidade em ambiente de desacordo” (Ribeiro, 2010, p. 22).

O termo estratégia começou a ser associado a outros contextos, quer seja ao desporto ou à economia deixando de se restringir às movimentações militares. Um desses exemplos é a associação da estratégia à economia.

A principal diferença entre a estratégia tradicional e a economia, segundo Coutau-Bégarie, reside no objetivo. Enquanto o objetivo da primeira é a destruição do inimigo, na segunda o objetivo passa pela suplantação da concorrência (Coutau-Bégarie, 1999). Couto afirma ainda, que apesar das diferenças, estratégia e economia acabam por estar interligadas, pois “a estratégia implica sempre atribuições e repartições de recursos, em que o ângulo económico não pode ser ignorado” (Couto, 1988, p. 82).

Assistiu-se a uma evolução do conceito de estratégia que se veio a tornar mais global, deixando assim de estar restrito ao campo estritamente militar. Os autores contemporâneos apresentam conceitos mais abrangentes da estratégia, como aquele apresentado pelo Almirante Silva Ribeiro.

3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

As guerras não são conflitos unicamente travados entre países, existe uma “guerra” que é travada diariamente no mundo dos negócios onde também é exigido a aplicação de estratégias em tudo iguais às militares que em muito contribuem para o sucesso das organizações.

O cenário de atuação e a dinâmica são as diferenças básicas entre a estratégia militar e as empresariais. Costuma-se dizer que se não existe concorrência, então não há necessidade de estratégia. As organizações “lutam” para se manterem vivas de modo a que o seu produto não seja substituído pela concorrência e aniquilado no mercado buscando incessantemente atingir os objetivos propostos a curto, médio ou longo prazo mantendo sempre uma posição vantajosa perante o opositor. A ilustração seguinte mostra-nos uma comparação sobre o conceito de estratégia quando aplicada no sector privado e no sector público:

Dimensão	Sector privado	Sector público
Missão	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada (a determinados produtos e/ou serviços) • Definida pela direção ou pelos Proprietários 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla e não específica (muitas vezes implicitamente subentendida e não explicitamente definida) • Obrigatória na base de um mandato
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada na missão e na análise do ambiente • Coerente com as próprias possibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinada pela política • Ampla e não específica • Muitas vezes incoerente com os recursos disponíveis
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Funcional • Linhas claras de decisão • Relativamente simples 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialmente funcional • Superposição de funções e política • Complexa

Clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada ao campo de operação da empresa • Relação definida através de compra ou contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações mal definidas • “Cliente” não visto como tal
Propósito de atuação	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar lucro • Cumprir missão 	<ul style="list-style-type: none"> • Servir ao público • Servir à política informalmente
Forma de atuação	<ul style="list-style-type: none"> • Tem de ser eficiente • Dinâmica 	<ul style="list-style-type: none"> • Não precisa ser eficiente • Geralmente lenta e burocrática

Ilustração 1: Comparação entre estratégia no sector privado e sector público.

Fonte: Pfeiffer (2000, p. 11)

Já a próxima ilustração mostra muito sucintamente uma comparação sobre o conceito de estratégia quando aplicada no meio empresarial e no meio militar:

Dimensão	Meio Empresarial	Meio Militar
Objetivo	Conquista e controle de mercados	Conquista e controle de territórios
Análises	<ul style="list-style-type: none"> Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança 	<ul style="list-style-type: none"> Condições climáticas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia empresarial Plano estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia militar Plano de Campanha

Ilustração 2: Comparação entre estratégia no meio empresarial e no meio militar.

Fonte: Freire (1996).

Por norma considera-se a concorrência como uma ameaça, para que isso não aconteça, em todos os setores deve-se estudar os nossos concorrentes diretos, devendo os líderes estar preparados para procurar saber tudo sobre esses mesmos concorrentes, receber informações sobre estratégias, forças, fraquezas e objetivos, ou seja realizar uma análise “*SWOT*”¹. Produtos de

hoje podem tornar-se produtos de ontem, assim sendo, outro aspeto que não pode ser descurado é a análise dos consumidores, tentando antecipar as suas carências e os seus desejos, de modo a reagir atempadamente a hábitos que possam vir a ser alterados,

A noção de concorrência pressupõe a disputa entre criadores de um mesmo bem ou serviço com vista a angariar a maior parcela do mercado possível. Na época atual qualquer inovação é copiada rapidamente o que para os consumidores pode ser benéfico pois normalmente significa mais oferta a mais baixo custo, já para as empresas pode significar diminuição dos lucros nos investimentos em tecnologia e inovação.

A análise da concorrência aliada a uma visão de mercado é, portanto, uma grande ferramenta a ser utilizada pelos gestores para tornar a sua organização ou a sua empresa mais competitiva.

Para isso as organizações devem atender no mínimo à estrutura desenhada na seguinte ilustração:

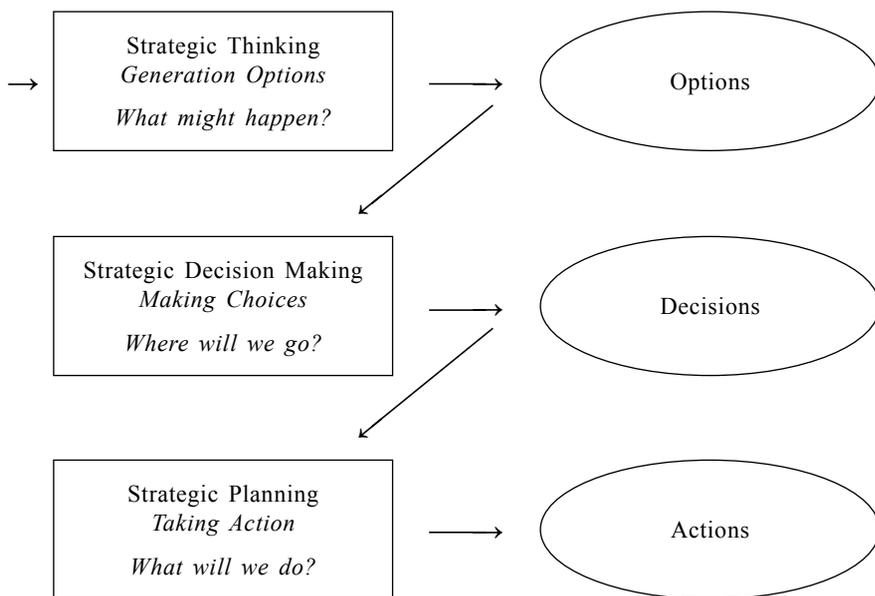


Ilustração 3: Prospectiva estratégica com estrutura de três níveis.

Fonte: Conway & Voros (2002).

Se não conhecermos tudo isto, não é possível formularmos uma estratégia e nem sabemos por onde começar.

4. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico é um processo de gestão organizacional focado no futuro e usado para estabelecer prioridades, concentrar recursos e energias, fortalecer operações de modo a garantir que todos os colaboradores e outros interessados estejam a trabalhar em conjunto e na direção dos objetivos definidos pela organização na resposta a um ambiente sempre em constante mudança e cada vez mais globalizado.

Basicamente resulta de um plano estratégico destinado a orientar os líderes e ao mesmo tempo tem como objetivo comunicar com a organização. É plasmado num documento onde constam as decisões tomadas, as linhas de ação necessárias para atingir os objetivos traçados. Pretende-se com isto que todos os colaboradores saibam o que se está a passar na organização, que “vistam a camisola” para se alinharem com o que se pretende alcançar minimizando assim a tão característica resistência à mudança e o surgimento de conflitos no seio da organização.

Este plano não é estático nem muito menos estanque, tem de estar aberto a alterações desde que o ambiente o justifique de modo a rapidamente haver um encaixe da organização ao que está a ser solicitado pelos seus clientes e consumidores em geral, permite também por isso ter-se um “feedback” do desempenho estratégico para que aquando da deteção de qualquer mudança se possa fazer o devido reajuste e manter um bom desempenho.

A equipa que intervém no planeamento estratégico deve incluir representantes de todas as áreas da organização para ser feita uma análise, uma avaliação, articulação e comunicação das ações necessárias para mobilizar a organização para a sua visão estratégica.

5. TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Hoje em dia, as organizações para funcionarem convenientemente devem de ser tomadas decisões constantemente. O líder que as toma deve decidir

se toma o controlo total do processo de tomada de decisão ou se partilha com outros esse processo.

Existem fatores que influenciam a tomada de decisão como a personalidade do próprio líder que toma as decisões, a situação em que a própria organização se encontra e até pelos próprios pares. Em ambiente organizacional outras duas grandes variáveis que facilitam a vida ao líder na tomada de decisão são a informação e a comunicação.

O desenvolvimento das novas tecnologias e o emprego das mesmas tem grande impacto na velocidade, fluidez e qualidade da informação. A qualidade da informação que chega ao líder tem depois influência na qualidade das decisões que toma. Normalmente para se decidir bem é necessário estar na posse de dados, conhecimento e informação relevante, mas que normalmente estão dispersos e é aí que a comunicação e o trabalho em equipa desempenham um papel facilitador na tomada de decisão.

6. PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O pensamento estratégico é vital neste mundo de mudanças constantes, no entanto é constantemente esquecido pela maioria dos gestores das organizações que têm essa responsabilidade de diariamente identificar ameaças e oportunidades e instigar para o desempenho de uma alta performance para obter excelentes resultados.

Esta ferramenta é extremamente eficaz e valiosa, podendo ser aplicada tanto na nossa vida pessoal como no nosso local de trabalho e na maioria dos casos o pensamento estratégico falha, e falha porque acaba por se confundir estratégia com tática.

A estratégia é da responsabilidade dos gestores de topo, é desenhar o que deve ser feito, abrange os objetivos globais numa visão macro de longo prazo de uma organização, define um conjunto de táticas, é no fundo pensar o quê.

A tática vem do grego "*taktiké*" e significa em sentido bélico a forma da disposição e manobra das forças durante o combate, em sentido lato é a forma hábil de orientar, é um qualquer elemento que compõe uma estratégia situando-se ao nível departamental das organizações. A tática

define um conjunto de operações (atividades ou tarefas específicas para atingir objetivos de curto prazo), mobilizando recursos específicos com o objetivo de atingir os objetivos propostos de médio prazo e é no fundo a habilidade de fazer.

O pensamento estratégico envolve olhar para a frente com a noção que as decisões tomadas neste preciso momento terão forte impacto no futuro.

O pensamento estratégico não é a mesma coisa que o pensamento crítico, aqueles que pensam criticamente são pouco propensos a ser imaginativos e oportunistas, limitam-se a julgar, censurar ou reprovar aquilo que está a ser feito, pode quanto muito o pensamento crítico ser uma parte útil do pensamento estratégico.

A finalidade do pensamento estratégico é a capacidade de antecipar grandes mudanças no mercado competitivo e identificar oportunidades emergentes.

7. CONCLUSÕES

Devido à infinidade de fatores que interferem no desempenho e nos resultados das organizações, analisar os ambientes interno e externo é cada vez mais uma tarefa difícil e complexa pois as organizações estão sob constante pressão para crescer. O crescimento significa maior rentabilidade e maior retorno para os proprietários. O pensamento estratégico permite que um gestor tome decisões mais lógicas e confiantes, obriga as empresas a reconhecer que não podem permanecer paradas, devendo ser inovadoras em todos os sectores do negócio. As organizações que teimam em fazer as coisas sempre da mesma forma, ano após ano, geralmente acabam por perder participação no mercado para organizações que não têm medo de mudanças.

Organizações proficientes em pensamento estratégico avaliam continuamente os seus pontos fortes e fracos em comparação com os principais concorrentes. Procuram o momento certo e os melhores meios para investir contra concorrentes mais fortes e com maior capital por intermédio de análises críticas para poderem melhorar os produtos ou serviços que oferecem com a melhor imagem do mercado.

A diferenciação na oferta é um ponto fulcral da gestão estratégica tendo sempre na mira a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores

quer as organizações sejam públicas ou privadas. Na abordagem comparativa da estratégia entre o meio militar e o meio empresarial verifica-se que este último sofre influência do anterior aquando do desenvolvimento da suas estratégias apesar de no meio militar não existir clientes com a verdadeira acepção da palavra, nem as estruturas das organizações são tão fortemente hierarquizadas como a militar.

De referir por último que no meio militar a estratégia passa sempre por atacar o inimigo, já no meio empresarial deve-se entrar no mercado evitando mercados já dominados ou que se preveja baixo rendimento e depois de se afirmarem, se possível, comprar o próprio concorrente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, J. V. (2004). *Elementos de estratégia. Elementos de apoio colididos e adaptados*. 5.^a Edição. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar.

COUTO, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia: Apontamentos para um Curso (Vol. I)*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.

COBRA, Marcos (1991). *Administração Estratégica do Mercado*. São Paulo: Atlas

CONWAY, M. & Voros, J. (2002). Integrating Foresight and Strategic Planning. *Paper presented at Organisational Foresight Conference*. Glasgow: University of Strathclyde,

COUTAU-BÉGARIE, H. (1999). *Traité de Stratégie*. Paris: Economica.

DIAS, C. M. (2010). *Sobre a guerra – política, estratégica e tática*. Lisboa: Editora Prefácio

FREIRE, A. (1996). *Manual do Plano de Negócios. Modulo I*. Lisboa: Tracy Internacional/Abril-Controljornal

GOLDMAN, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, v. 5, n. 1, p. 25-40

PFEIFFER, Peter. (2000). *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova Abordagem*. Brasília: ENAP

RIBEIRO, A. S. (2010). *Teoria Geral da Estratégia: O Essencial do Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.

TZU, Sun 2002. *A Arte da Guerra*. Trad. de Luís Serrão. Queluz: Coisas de Ler

AUTOR

João Paulo de Jesus Montez

Major do Quadro Técnico de Pessoal e Secretariado.

Atualmente desempenha funções como chefe da Repartição de Apoio Escolar do Departamento dos Serviços Académicos da Direção de Ensino da Academia Militar (AM).

É Mestrando no Mestrado de Liderança – Pessoas e Organizações da AM.

¹ *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats* (modelo de Harvard) é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da organização ao nível interno dos pontos fortes e fracos e externo através da avaliação das oportunidades e das ameaças.

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE APOIO À DECISÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Helga Marta Machado Santa Comba Lopes, Academia Militar/CINAMIL & ISEG - *School of Economics and Management*, helga.lopes@academiamilitar.pt

David Pascoal Rosado, Academia Militar/CINAMIL & Universidade Europeia, david.rosado@academiamilitar.pt

ABSTRACT

The main objective of this article is to verify the growing importance of accounting and decision support information systems in the modern organizations management. The need to follow information technologies leads organizations to increase new complementary tools in order to support decision making, thus facilitating organizational management. The Portuguese Army has also invested in the modernization of its information systems, in order to improve the public funds management efficiency, allocated through the Defense Budget, and consequently the decision support improvement, thus contributing for a desirable performance.

Due to the budgetary demands and constraints inherent to the present day, and the need for high quality standards, organizations need to guarantee Performance Management systems by applying monitoring and evaluation methods, enabling them to respond efficiently to the required needs. We also intend to emphasize the importance of accounting, along with planning, management and decision making.

KEYWORDS: Accounting; Management; Information; Planning.

RESUMO

O presente artigo visa essencialmente evidenciar a importância crescente da contabilidade e dos sistemas de informação de apoio à decisão na gestão das organizações modernas. A necessidade de acompanhar as tecnologias de informação leva as organizações a incrementarem novas ferramentas complementares, por forma a apoiar a tomada de decisão, facilitando

desta forma a gestão organizacional. Também o Exército Português tem investido na modernização dos seus sistemas de informação, por forma a melhorar a eficiência na gestão de verbas públicas que lhe são atribuídas através do Orçamento do Ministério da Defesa e conseqüentemente na melhoria no apoio à decisão, permitindo desta forma contribuir para uma *performance* desejável.

Assim sendo e face às exigências e constrangimentos orçamentais inerentes aos dias de hoje, assim como à necessidade de elevados de padrões de qualidade, as organizações necessitam de garantir sistemas de *Performance Management* aplicando métodos de acompanhamento e avaliação da mesma, por forma a poder responder eficientemente às necessidades exigidas. Enfatiza-se também a importância da Contabilidade, a par do planeamento, da gestão e da tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade; Gestão; Informação; Planeamento.

1. INTRODUÇÃO

No contexto de desenvolvimento das organizações e resultado da evolução crescente das novas tecnologias, todos os dias nos deparamos com inúmeras informações, que por sua vez influenciam o comportamento humano e, conseqüentemente, as organizações. A informação torna-se assim um instrumento crítico de apoio à decisão, desde que esta seja gerida de forma adequada (Carapeto e Fonseca, 2014).

As organizações que detêm melhores resultados são também as que conseguem gerir da melhor forma toda a informação de que dispõem. Com a introdução das novas tecnologias, a gestão da informação disponível foi facilitada, sendo assim necessários menos recursos e menos tempo disponível para a realização de tarefas análogas às efetuadas anteriormente. Porém, para que a tomada de decisão seja efetuada eficientemente, há necessidade de adaptar a informação disponível às necessidades da entidade responsável para a tomada de decisão (Caldeira, 2010).

O contributo da Contabilidade tem vindo também a ser crescente neste campo, uma vez que a tomada de decisão tem vindo a ser apoiada com recurso a novas tecnologias, sendo este o foco deste artigo, ou seja, o de relevar a importância destas ferramentas, nomeadamente no Exército,

pois, tal como a volatilidade dos tempos, aceder facilmente à informação que pretendemos tem utilidade na tomada de uma determinada decisão. Tal importância é também relevada por Louvieris et. al (2010), onde a falta de informação de alta especificidade, nomeadamente em domínios complexos como o militar, reduz a probabilidade de sucesso, uma vez que a desordem de informações pode reduzir a eficácia das decisões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. CONTABILIDADE

A Contabilidade é um elemento fulcral na gestão de qualquer empresa, e esta deve ser assumida como uma linguagem própria, constituindo-se como *“um instrumento de gestão das empresas/entidades e neste sentido é definida como um sistema de informação que adopta um determinado processo para o tratamento de dados, fornecendo informação (relato contabilístico) que é relevante para a tomada de decisão”* (Borges et al, 2010: 43). Pode também ser definida como *“um sistema de recolha, processamento e relato de informação financeira sobre o negócio, que torna possível a tomada de decisões económicas fundamentadas”* (Lourenço et al, 2015: 18).

Ao longo dos anos, a Contabilidade tem vindo a ser normalizada¹ a fim de permitir uma maior harmonização, possibilitando a preparação de indicadores de desempenho, de natureza interna e externa, contribuindo para colmatar as necessidades de informação e possibilitar a comparação das diversas organizações (Lopes, 2013).

A análise às normas contabilísticas vigentes permite-nos verificar que as mesmas são excessivas e exigentes, tornando-se um sistema “pesado” tanto a nível financeiro como no emprego de meios humanos. No entanto, verifica-se que ao longo dos tempos as exigências tendem a estar cada vez mais alinhadas a cada tipo de organização, contribuindo significativamente para uma melhoria na qualidade do relato financeiro prestado e necessário a todos os destinatários da informação financeira.

Embora cada organização tenha as suas exigências contabilísticas diferenciadas, dependendo das suas características próprias, todas elas

necessitam de **conhecer** os resultados das operações que realizam, dívidas existentes, créditos concedidos, e meios disponíveis para pagamento relativamente à organização em que se encontra, **prever** com base em dados históricos, avaliar oportunidades e riscos e planos futuros para investimentos, bem como **controlar**, no sentido de medir os resultados das atividades desenvolvidas, nomeadamente do processo produtivo, fontes de financiamento, recursos humanos e materiais para que em tempo possa introduzir as correções necessárias à boa gestão (Gonçalves et al, 2013, os sublinhados são nossos).

Esta informação contabilística permite, assim, de acordo com Lourenço et al “*proporcionar informação para duas categorias de utilizadores: externos e internos*” (2015: 19). Independentemente da categoria de utilizadores, “*todo e qualquer tipo de informação deve ser credível de forma a que os utilizadores a quem a mesma se destina dela possam retirar conclusões idóneas*” (Costa e Alves, 2014: 48).

As divulgações dos resultados da atividade empresarial estão definidas por legislação “*plasmada fundamentalmente no Código das Sociedades Comerciais, que obriga as empresas a divulgar as suas contas. (...) [Sendo que as mesmas] estão agregadas num conjunto de documentos denominado de Relatório e Contas onde incluem as demonstrações financeiras*” (Gonçalves et al, 2013: 49).

Nesta base poderemos distinguir o tipo de informação originada pela contabilidade para cada tipo de utilizador. De acordo com Lourenço et al (2015), quando a informação prestada é preparada com o objetivo de satisfazer os utilizadores externos (sócios, acionistas, e fundadores, por exemplo), tem o nome de Contabilidade Financeira, enquanto que a informação preparada para os utentes internos, onde se destacam os gestores, tem o nome de Contabilidade de Gestão.

Para que possamos explicitar melhor o tipo de informação financeira que se pretende importa referenciar que, segundo Borges et al (2010), a Contabilidade divide-se em dois grandes ramos: a Contabilidade Financeira² e a Contabilidade de Gestão³.

De acordo com Gonçalves et al (2013), existe ainda mais um ramo da Contabilidade, a denominada Contabilidade Orçamental⁴. Esta última apenas é exigível aos organismos do setor público administrativo, no

âmbito do controlo a que os diversos organismos estatais estão sujeitos na aplicação de verbas que lhe são anualmente atribuídas para execução.

Para que seja efetuada uma adequada gestão financeira das organizações, é possível complementar as informações contabilísticas que cada um dos tipos de contabilidade nos fornece, constituindo-se como instrumentos essenciais ao serviço dos gestores, por forma a contribuir para uma eficiente análise da situação económico financeira, avaliação do desempenho, definição de objetivos, definindo estratégias, auxiliando as tomadas de decisão na aplicação dos recursos disponíveis (Rodrigues et al, 2013).

Vejamos através da ilustração infra cada um dos sistemas contabilísticos:

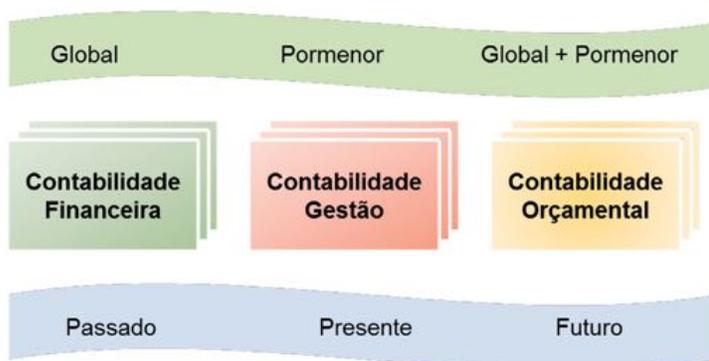


Ilustração 1 – Subsistemas Contabilísticos

Fonte: Adaptado de Gonçalves et al (2013: 32)⁵

Os subsistemas contabilísticos abordados, como é facilmente verificável não funcionam de forma estanque, relacionando-se entre eles. Sendo a Contabilidade Financeira responsável pelo registo de todas as operações, de acordo com Gonçalves et al, *“a Contabilidade de Gestão utiliza a informação relevante da Contabilidade Financeira para o seu objeto, classificando-a e afetando-a a centros de custos, produtos, serviços, conforme o objeto de análise. (...) [Por outro lado,] a Contabilidade Orçamental, serve de instrumento de controlo ao executado e demonstrado, quer na contabilidade financeira, quer na de gestão”* (2015: 65). Vejamos na ilustração abaixo a inter-relação existente entre estes subsistemas Contabilísticos:



Ilustração 2 – Inter-relação entre Subsistemas Contabilísticos

Fonte: Gonçalves et al (2015: 65)

Desta forma, depreendemos que a existência do controlo destes três sistemas contabilísticos se traduz em vantagens para a própria organização, mas também facilita os gestores de topo na tomada de decisão, caso a informação que lhe chegue seja de facto de qualidade. Tal como referem Rodrigues et al “*As informações fornecidas pela Contabilidade Geral (ou Financeira) e pela Contabilidade Analítica (ou de Gestão) são [...] instrumentos essenciais ao serviço dos gestores para que possam analisar a situação económico-financeira, avaliar o desempenho, definir os objetivos, planear a estratégia, tomar decisões e controlar e melhorar a utilização dos recursos nas diversas actividades das organizações*” (2013: 471).

Dada esta necessidade, as informações criadas através da Contabilidade devem responder a alguns atributos de origem qualitativa que se encontram devidamente espelhados no ponto 24 da Estrutura Conceptual, conforme “*As características qualitativas são os atributos que tornam a informação proporcionada nas demonstrações financeiras útil aos utentes. As quatro principais características qualitativas são a compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade*” (2009: 36229).

Podemos assim proceder a uma divisão destas mesmas características, de acordo com Freitas, associando a Compreensibilidade e a Comparabilidade a uma característica essencialmente de forma, e a Fiabilidade e a Relevância a características de conteúdo, conforme ilustração abaixo (2007: 914):

Características Qualitativas das Demonstrações Financeiras	
Quanto à Forma	Quanto ao Conteúdo
• Compreensibilidade	• Fiabilidade
• Comparabilidade	• Relevância

Ilustração 3 – Características qualitativas das demonstrações financeiras

Fonte: Adaptado de Freitas (2007: 80)

Analisemos agora cada uma das características e a sua importância no relato financeiro. A compreensibilidade traduz-se como a “*característica que determina que as informações sejam rapidamente apreendidas pelos utentes*” (Gonçalves et al, 2015: 213). Dito de outra forma, estas devem permitir entendimento sobre a informação prestada, não devendo ser excluída informação com características mais complexas, se estas permitirem influenciar a tomada de decisão. No entanto, a mesma deve ser gerida com parcimónia, pois “*o excesso de informação pode conduzir o leitor a uma confusa interpretação da informação pertinente à tomada de decisão*” (idem: 214).

A comparabilidade permite que os utentes das demonstrações financeiras possam “*comparar as mesmas no tempo e no espaço*” (Gonçalves et al, 2013: 258). Por outras palavras permite que os utentes (externos e internos) possam comparar as demonstrações financeiras ao longo de vários anos (tempo) e possibilita comparação das mesmas entre entidades díspares.

Quanto às características relativas ao conteúdo, é possível detetar a fiabilidade e a relevância. A fiabilidade de acordo com Gonçalves et al “*implica que a informação esteja isenta de erros materiais ou de preconceito, permitindo que os utentes possam tomar decisões, atendendo ao custo de produzir essas demonstrações financeiras, isto é, os benefícios derivados da informação devem exceder o seu custo*” (2015: 2016). Importa também ressaltar a imparcialidade refletida no ponto 36 da

Estrutura Conceptual: *“Para que seja fiável, a informação contida nas demonstrações financeiras tem de ser neutra, isto é, livre de preconceitos. As demonstrações financeiras não são neutras se, por via da selecção ou da apresentação da informação, elas influenciarem a tomada de uma decisão ou um juízo de valor a fim de atingir um resultado ou um efeito predeterminado”* (2009: 36229).

A relevância da informação prestada é importante na medida em que, segundo Gonçalves et al *“corresponde a toda e qualquer informação que permita aos utentes formar uma opinião e decidir [...] [sendo que esta] deve conter os elementos que influenciam a tomada de decisão”* (2015: 214). De acordo com a Estrutura Conceptual, no seu ponto 29 verificamos que *“a relevância da informação é afectada pela sua natureza e materialidade⁶. Nalguns casos, a natureza da informação é por si mesma, suficiente para determinar a sua relevância”* (2009: 36229).

Tendo em consideração as características legalmente definidas para as características qualitativas, cabe ao gestor dessa informação geri-las, por forma a melhor contribuir para a tomada de decisão.

2.2. GESTÃO ORGANIZACIONAL

A conjuntura nacional e internacional que se tem vivido nos últimos anos, com a instabilidade que tem caracterizado a vida económica e financeira que nos rodeia, potenciada por incessantes erros políticos, estratégicos e económicos a nível global, não é alheia ao desrespeito sobre as medidas de controlo e de gestão que haviam sido anteriormente implementadas, exatamente para prevenir crises como aquela que estamos a viver no presente (Rosado, 2013: 43).

Fruto desses mesmos erros, os recursos disponíveis cada vez são mais escassos, havendo necessidade de efetuar uma gestão eficiente, cuidada e parcimoniosa, implementando modelos de gestão que se adequem à organização, à cultura e ao perfil dos seus gestores (Jordan et al, 2003: 44).

Foram abundantes as teorias organizacionais marcantes nos últimos séculos, desde Adam Smith, que criou a chamada “fábrica moderna” na altura da Revolução industrial, até à escola clássica, onde se começaram a criar

verdadeiros conceitos e conhecimentos na área de gestão, onde se ressaltam as ideias de Taylor, que se centravam essencialmente na racionalização de tarefas, e Fayol, cujas ideias se baseavam num desenvolvimento de um modelo racional para a gestão de topo, tendo evoluído até aos dias de hoje (Sá, 2013: 53-71).

Existindo assim vários modelos de gestão, apesar dos desafios da gestão contemporânea que vão surgindo neste início do Século XXI, pode-se reconhecer que, de acordo com Sá, que *“as grandes preocupações se mantêm: conferir consistência e alinhamento aos esforços individuais, desenvolver as competências da organização, melhorar a eficácia e a produtividade, criar vantagens competitivas sustentáveis”* (idem: 116).

Uma estrutura organizacional alinhada permite facilitar o funcionamento de uma organização, independente da forma como esta se encontra estruturada. De acordo com Cunha et al, a estrutura organizacional é *“uma variável organizacional multidimensional e complexa, simultaneamente determinada (pela estratégia, envolvente, dimensão e tecnologia) e determinante do comportamento organizacional”* (2016: 614). Bilhim releva três características que devem ser atribuídas à estrutura organizacional designadamente: *“a complexidade, a formalização e a centralização”*. A **complexidade** inclui os múltiplos graus de especialização, divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, e possíveis extensões da organização; a **formalização** é constituída pelas regras e procedimentos que regem as organizações com o fim de orientar o comportamento humano pelas suas normas escritas; por último a **centralização**, na medida em que permite apontar onde está localizado o poder de decisão (2004: 21-22, os sublinhados são nossos).

Deverá ser preocupação de quem efetua o desenho organizacional, atender a todas estas características, embora surjam dificuldades na medida em que o comportamento humano nem sempre responde da mesma forma. Assim sendo, a melhor forma para tornar os sistemas organizacionais mais eficazes é conseguir alcançar o alinhamento, ou ajuste, entre os elementos internos e os externos (meio ambiente) de uma organização (Smith e Lewis, 2011: 381). Este alinhamento é essencial, uma vez que tanto os elementos internos, onde se inclui o comportamento humano, como os externos estão em constante mudança e influenciam o sucesso organizacional.

A contribuição da estrutura na *performance* global, de acordo com Coelho, “*tem vindo a merecer um consenso inquestionável, [sendo que,] a partir de uma repartição efectiva de tarefas e funções, ela assegura que o trabalho se efectua num quadro que maximiza a sua eficiência. Em paralelo, a criação de um esquema claro de coordenação, assente numa definição objectiva dos fluxos da autoridade e da comunicação, contribuem para a eficácia das acções realizadas, garantindo a sua convergência e o seu direccionamento para a concretização dos objectivos da organização*” (2013: 223).

Alcançar a *performance* desejada é a ambição de qualquer organização, mas é importante realçar que esta deverá ser gerida devidamente. Armstrong (2006: 495) define gestão da *performance* como um processo sistemático para melhorar o desempenho organizacional através da melhoria da *performance* individual e grupal da organização. É assim uma forma de obter melhores resultados, entender e gerir o desempenho, de acordo com o planeamento efetuado, normas e competências exigidas. Por outro lado, Pinto tem uma visão mais global, como evidenciada na ilustração abaixo, entendendo por *performance management* um “*conjunto de atividades desenvolvidas numa sequência lógica, sendo que a gestão e controlo da performance não constitui um fim em si mesmo, mas constitui-se como um passo intermédio importante, a partir da qual são desencadeadas as acções de melhoria, que constituem o objectivo final do processo*” (2009: 29).

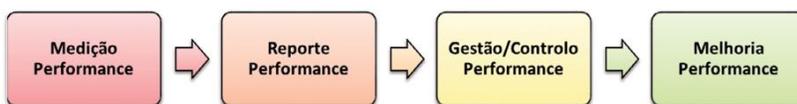


Ilustração 4 – Sequência lógica da Gestão da Performance

Fonte: Pinto (2009: 29)

Em consequência da conjuntura global empresarial ter evidenciado falhas, no que diz respeito a verdadeiros modelos de gestão, a adoção de um modelo integrado para uma gestão eficiente e controlo do risco é a solução para responder à necessidade de estruturar uma organização, e permitir que esta adote as melhores práticas de gestão sobrevivendo no mundo empresarial, conforme ilustração abaixo (Oliveira, 2011: 15).



Ilustração 5 – Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco

Fonte: Oliveira (2011: 15)

Face às exigências do mercado, e requisitos elevados de padrões de qualidade, as organizações necessitam de garantir sistemas de *Performance Management* efetuando monitorização, avaliação e análise de desempenho. A racionalização e otimização dos processos, os modelos de governação, bem como o acautelar riscos através de um controlo interno, permitirá atingir melhores resultados em termos quantitativos e qualitativos. Após a implementação do modelo, para garantir a *Performance Management*, o uso de ferramentas tecnológicas contribui positivamente para essa mesma gestão (Oliveira, 2011: 138).

A *Performance Management* deverá ser entendida como um conjunto de atividades, cujos resultados deverão estar de acordo com os objetivos organizacionais. São fundamentalmente as pessoas com as suas competências e conhecimentos que formam a base do sistema, que juntando os processos, as infraestruturas, constituem juntos, os pilares da performance, conforme ilustração abaixo (Pinto, 2009: 30).

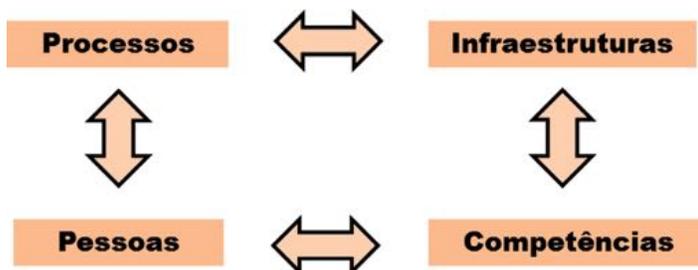


Ilustração 6 – Pilares da *Performance Management*

Fonte: Pinto (2009: 30)

Através da utilização acertada destes pilares, é possível alinhar as atividades operacionais da organização com a estratégia por esta delineada (Idem: 31). A *performance*, nos dias de hoje, está também amplamente dependente da flexibilidade e adaptabilidade da organização, em virtude do contexto envolvente ser altamente mutável e de grande intensidade (Coelho, 2013: 224).

Sem descurar tudo o que foi dito anteriormente, importa realçar que o impacto da estratégia tem vindo a ser cada vez maior nas estruturas organizacionais, constituindo-se como o elemento que assegura a adaptação da organização ao ambiente em que opera, permitindo delinear e estudar um conjunto de opções que a organização seleciona para se destacar das demais (Coelho, 2013: 259). Também Pinto releva que as organizações em geral, no conjunto dos objetivos que pretendem atingir através da gestão da performance, o que mais se destaca é “*conseguir alinhar as atividades operacionais com a estratégia*” (2009: 31).

É neste sentido que Varela defende que é necessário “*redesenhar a organização e reformular ou reorientar a estratégia, para as adaptar à nova ‘paisagem competitiva’, confrontada, hoje, com um conjunto complexo de descontinuidades nos paradigmas tradicionais da gestão*” (2006: 10). Tal como referido por Rosado, a situação económica atual convida a que a gestão das organizações assuma características díspares do passado levando à “*configuração de um outro tipo de gestão, muito mais flexível, pragmática e realista*” (2015: 210-211).

O desafio que se coloca na gestão das organizações pressupõe, para além da gestão de tensões existentes, que exista algum tipo de controlo, conforme salienta Das: “*À medida que a escala e a complexidade das organizações modernas aumentam, o problema do controlo organizacional adquire um significado mais relevante. A sobrevivência das organizações em ambientes turbulentos depende dos mecanismos de coordenação e integração que controlam tarefas altamente diferenciadas*” (1989: 459).

2.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE APOIO À DECISÃO

É sabido que a “*informação é uma colecção de dados que, quando apresentada de determinada forma e em determinado momento, melhora o conhecimento do indivíduo que a recebe, de modo a que este indivíduo*

se torne mais capaz de realizar a acção ou decisão a que se propõe” (Galliers, 1987, *apud* Gouveia & Ranito, 2004: 10).

A informação tornou-se um valioso instrumento na gestão das organizações modernas, uma vez que, segundo Caldeira *“a competitividade das organizações e o elevado nível dos padrões de exigência dos clientes obrigam a que as organizações tenham que ser cada vez mais eficientes e eficazes na produção”* daí que a informação que estas obtêm se possa constituir como *“um dos activos mais importantes para o sucesso de qualquer organização”* a par de uma tomada de decisão acertada e atempada *“em qualquer nível da organização-estratégico, tático e operacional”* por forma a *“potenciar o sucesso das acções organizacionais”* (2010: 17).

Ter a informação tratada de forma inteligente, em tempo oportuno, pode ser decisivo para definição de uma estratégia da empresa, que pode ser vista como uma luta travada entre organizações, sendo comparável aos conhecimentos que nos acompanham de Sun Tzu (2000), na história militar. Este referia que *“A arte da guerra se baseia no engano. Portanto, quando és capaz de atacar, debes aparentar incapacidade e, quando as tropas se movem, aparentar inatividade. Se estás perto do inimigo, debes fazê-lo crer que estás longe; se longe, aparentar que se está perto. Colocar iscas para atrair ao inimigo”*.

Face às exigências não só do mercado empresarial, mas às exigências impostas ao Estado no cumprimento da sua missão, a utilização de novas tecnologias permitiu e tem vindo a contribuir para o cumprimento desta mesma missão, como refere Carapeto, *“a transformação da informação em conhecimento e a criação de novos conhecimentos requer, como componente fundamental, uma utilização eficaz das novas tecnologias por parte das pessoas”* (2014: 331).

Para que as organizações obtenham o sucesso esperado, necessitam de ser capazes de *“processar os dados e usar a informação com eficiência, para funções como o planeamento, o controlo, a organização e a decisão”* (Walsham, 1993 *apud* Carapeto, 2014: 333). Sendo estes fatores indicativos de sucesso deveremos apostar em cada um destes pontos.

Igualmente, para que a tomada de decisão seja efetuada corretamente, o decisor terá de ter acesso a todo um conjunto de informação que lhe permita antecipadamente detetar qualquer situação menos favorável,

tendo oportunidade de antecipadamente decidir, tomando as medidas consideradas acertadas para evitar que o impacto negativo afete a sua organização. Este é o sonho de qualquer responsável ou decisor: *“Poder aceder em qualquer momento ao ponto de situação da performance da organização”* (Caldeira, 2010: 203).

Todos os dias lidamos invariavelmente com tecnologias, dadas as capacidades às mesmas inerentes e à facilidade de utilização deste tipo de recursos. É praticamente impensável, em pleno século XXI dispensar o uso de um telemóvel ou de um computador. Estes estão presentes tanto ou mais no nosso dia-a-dia como a caneta e o papel, e vieram facilitar o trabalho e o lazer. De acordo com Bilhim *“as Tecnologias de informação (TI)-computadores, telecomunicações, estações de trabalho e quiosques de informação-, correspondem às novas capacidades e apropriações exigidas aos gestores e aos trabalhadores em geral”* (2004: 292). O recurso a meios tecnológicos tem permitido, entre outros fatores, a redução do número necessário de recursos humanos para a realização de tarefas, bem como a redução do tempo de execução das mesmas.

Na realidade, nem todos os problemas são resolvidos através da tecnologia, estas constituem-se apenas como um meio facilitador, uma vez que de acordo com Gomes, *“a realidade organizacional não é unidimensional (tecnológica) mas sim multidimensional (dimensões técnicas, económicas, sociais, culturais, informacionais, decisoriais e outras), uma vez que uma organização é um sistema de atores que dão vida às estruturas e as tornam viáveis”* (1988 *apud* Carapeto, 2014: 347).

Embora não seja a resolução de todos os problemas, tal como referido anteriormente, as mesmas permitem influenciar todo o processo organizacional, tal como refere Bilhim: *“introdução de um sistema de informação associa-se, geralmente, a mudanças: na estrutura das organizações; nos processos de trabalho, nas tarefas e nas pessoas”* (2004: 292). Em complemento, Alturas releva os efeitos económicos provocados pela utilização de sistemas de informação: numa **política de compras**, a diminuição de custos com pessoal, melhores preços de compra e diminuição de custos de posse de stock; numa **política de produção**, a diminuição de custos com pessoal, diminuição de stocks e prazo de produção mais curto; numa **política de vendas**, a diminuição de custos com pessoal, prazo de entrega mais curto e maior capacidade de carga (2013: 38).

As novas tecnologias, segundo Watson et al têm vindo a ser assim assumidas por etapas, constituindo-se como verdadeiros sistemas de apoio à decisão. A nível organizacional começaram a ser usadas em meados da década de 70, mas foi na década de 1980 com o surgimento de computadores mais poderosos, *software* barato e fácil de usar, base de dados melhoradas, com maiores capacidades de comunicação, que os esforços organizacionais para incentivar e apoiar o seu uso se intensificou (1989: 101). Desde essa altura até aos dias de hoje, a evolução tem sido crescente, não só na vida das organizações, como nos estudos efetuados na literatura.

Existem métodos tecnológicos que nos permitem responder a este tipo de necessidades, obtendo informação em tempo real, como é o exemplo dos **Dashboards**: *“O Dashboard pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, onde se expõe um conjunto de informação muito relevante.”* Constitui-se assim um poderoso *“instrumento que possibilita a monitorização sistemática de informação empresarial de apoio à gestão, nomeadamente no âmbito do suporte à tomada de decisão”* (Caldeira, 2010: 18).

Este suporte tecnológico deve ter nele vertido toda a informação disponível para que possa fornecer informação credível e sustentável, e para isso necessita de nela ter vertida todo o conhecimento, até porque, segundo Carapeto *“A informação é a matéria-prima do conhecimento”* (2014: 331).

Esta gestão do conhecimento de informação de que falamos é primordial para a concretização deste processo e possibilitar a criação desta ferramenta poderosa de apoio à decisão. Segundo Martins, *“o papel da gestão de topo é criar uma teoria geral, enquanto os gestores intermédios são os «tradutores» da linguagem de gestão de topo, criando conceitos mais concretos que os empregados de primeira linha possam compreender e aplicar”* (2010: 25).

Desta forma *“os gestores intermédios estão numa posição-chave para transformar a realidade de acordo com a visão da empresa, servindo frequentemente como sintetizadores do conhecimento tácito da gestão de topo e dos empregados de primeira linha, tornando-o explícito e incorporando-o no processo produtivo.”* São considerados os gestores intermédios, por estas razões *“os verdadeiros «engenheiros» do conhecimento, ou seja, a «chave» para a inovação contínua”* (*idem*).

A necessidade de tomar decisões de forma correta é o que torna os *dashboards* indispensáveis, este não se constitui só como um instrumento, mas também como uma ferramenta de análise, permitindo ao utilizador a interação com os dados nas mais variadas dimensões (Caldeira, 2010: 34).

Importa também dizer que a inexistência de ferramentas tecnológicas a funcionar no seu todo, ou seja em todas as áreas principais (Ex: financeira, administrativa, recursos humanos, stocks, documental,...) no setor público, tem vindo a dificultar a implementação, uma vez que os *dashboards* para serem gerados necessitam de ser alimentados por informação (*idem*).

Notemos que a abordagem aos sistemas de informação neste artigo tem uma única intenção: procurar destacar a otimização do apoio à tomada de decisão, que cada vez mais assume maior importância quer nas organizações públicas quer nas privadas, não nos permitindo esquecer de fatores importantes que contribuem para tal. Fatores esses, referidos por Vriens e Achterbergh, onde relevam “*a consequência importante da tomada de decisão deve ser mais dirigida para os valores, do que propriamente para o lucro ou o valor das partes interessadas*” (2015: 312). A tomada de decisão não pode abdicar de fatores como valores sociais, cuidados ambientais ou até mesmo a qualidade de vida dos membros na sociedade, entre outros. A tentativa de colocar em prática estes valores, procurando realizá-los é o que pode denominar de tomada de decisão responsável (*idem*).

A par desta problemática, temos a centralização ou descentralização do poder nas organizações. Tendencialmente verifica-se que, para uma “*descentralização mais vigorosa, com o objectivo flexibilizar o funcionamento organizacional e de garantir o empenhamento dos colaboradores [...]* [muito embora seja normal, em situações de crise], *assistir-se a um recentramento do poder no topo da hierarquia, com o objectivo de garantir uma total coordenação de esforços no meio da organização*” (Coelho, 2013: 231).

De acordo com Vriens e Achterbergh, a tomada de decisão é efetuada através de um processo evolutivo, e apresenta resultados e efeitos após tomada da mesma. Assim desta forma os autores relevam que o processo de tomada de decisão deverá ser efetuado de forma faseada, sendo que inicialmente deverá ser efetuado pelo decisor a formulação do problema, reconhecendo o mesmo, e visualizando a situação atual e a que pretende

chegar após a decisão. Na segunda fase efetua o diagnóstico onde deverá ponderar todos os aspetos, permitindo-se articular a natureza do problema. Por fim, efetua a escolha que fez e decide, devendo estar atento aos efeitos resultantes da sua ação, uma vez que poderá resolver o problema obtendo outros efeitos colaterais. Vejamos a ilustração abaixo para melhor compreendermos estas fases (2015:314).

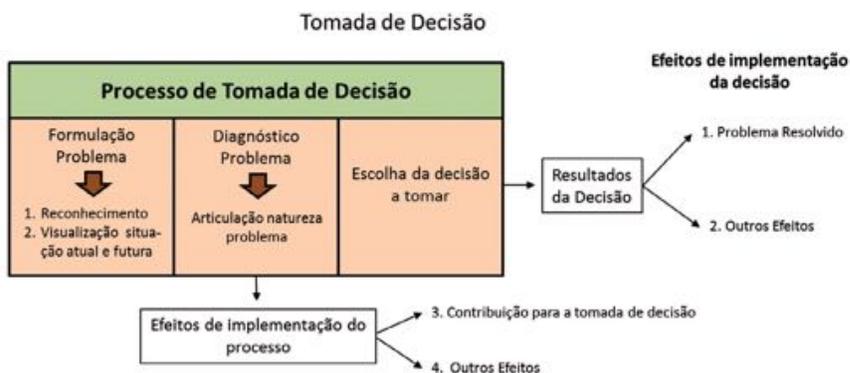


Ilustração 7 – Tomada de Decisão: Processo, Resultados e Efeitos

Fonte: Adaptado de Vriens e Achterbergh (2015: 315)

Aquando da existência de um problema em que seja necessário decidir, Alturas diz que o mesmo pode ser estruturado, não estruturado e semiestruturado⁷, fazendo referência que “*quando um problema é estruturado pode ser resolvido por um computador sozinho, seguindo uma rotina definida pelo gestor. Os sistemas que resolvem problemas estruturados designam-se por Sistemas de Suporte à Decisão (Decision Support Systems)*” (2013: 28).

Assim sendo, e apesar de todos os instrumentos que temos de apoio à decisão, devemos perseverar que as decisões tomadas sejam efetuadas de forma responsável. Vriens e Achterbergh ressaltam que o processo de tomada de decisão deve incluir uma análise de valores, promover condições sociais, por forma a garantir que os valores são compartilhados, discutidos e transmitidos por aqueles que participam e são afetados pela decisão (2015: 328).

3. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO DE GESTÃO NO EXÉRCITO

Tal como verificámos na revisão da literatura, as necessidades de gestão de uma organização manifestam-se constantemente, independentemente do tipo de organização, seja ela pública ou privada. Ainda que o Exército Português seja “*uma Instituição ímpar no quadro da administração portuguesa*” (EME, 2014: 76), a necessidade de informação de gestão deste organismo, não deverá ser, contudo, muito díspar de um outro organismo público. De facto, e até como abordaremos mais à frente, uma das preocupações comuns será a de melhorar a gestão das dotações que são destinadas a este organismo, com responsabilidades elevadas, e com implicações ao nível de Orçamento de Estado.

Nos últimos anos o Ministério da Defesa Nacional e, designadamente, o Exército Português, tem tido necessidade de adaptar a sua estrutura organizacional face às exigências do presente, reorganizando e reaproveitando os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, financeiros e até mesmo tecnológicos, preparando-se para os desafios que o futuro lhe reserva, cumprindo os reptos da atualidade.

A gestão da mudança é um paradigma cada vez mais atual, e face a essa situação há necessidade de acompanhar e gerir as nossas organizações de forma empreendedora, garantindo o apoio aos níveis hierárquicos superiores, por forma a contribuir com informação tempestiva e credível, facilitando, nesse encaço, a tomada de decisão.

O Exército Português constitui-se como um dos ramos das Forças Armadas, a par da Marinha e da Força Aérea, definido através da Lei Orgânica n.º 01-A/2009 posteriormente alterada pela Lei Orgânica n.º 06/2014 de 1 de setembro, onde define no artigo 1º que “*O Exército é um organismo dotado de autonomia administrativa, integrado na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional*” (MDN, 2014: 4597). Refere ainda no número 5 do artigo 5º que “*Compete ao Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) a administração financeira e patrimonial do Exército, que compreende os processos de decisão e todas as ações de planeamento, obtenção, organização, afetação e controlo da aplicação dos recursos financeiros públicos e outros ativos do Estado, afetos à execução das missões do Exército (idem).*”

De acordo com o artigo 12º do Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro, a Direção de Finanças passou a constituir-se como um OCAD (Órgão Central de Administração e Direção) com as seguintes funções: “*Os órgãos centrais de administração e direção têm caráter funcional e visam assegurar a direção e execução de áreas ou atividades específicas essenciais, designadamente, na gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, de informação e de infraestruturas*” (MDN, 2014^a: 6408). A sua missão, de acordo com o artigo 15º é a de “*assegurar a administração dos recursos financeiros postos à disposição do Exército, de acordo com os planos e diretivas aprovados pelo CEME [...], encontrando-se na direta dependência do CEME, [...] [sendo que o seu Diretor dispõe] de autoridade funcional e técnica no âmbito dos recursos financeiros do Exército*” (idem: 6409).

Das funções descritas no artigo 25º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de julho, atribuídas à Direção de Finanças, entre outras, destaca-se a de “*Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica, respeitando o enquadramento legal vigente, de forma a manter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército*” (MDN, 2007: 4173).

A responsabilidade da Direção de Finanças é assim, desde 2007, a de ter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército. Nessa mesma perspetiva, mas no escalão imediatamente inferior, ao nível dos Centros de Finanças, na anterior estrutura do Exército, a responsabilidade de manter informado o Comandante/Diretor/Chefe do respetivo OCAD era mantida. Assim sendo, era da responsabilidade dos Centros de Finanças preparar as informações de gestão, relativamente às U/E/O que lhe pertenciam, a fim de ser prestada ao Comandante/Diretor/Chefe dos respetivo OCAD.

A informação de gestão prestada continha todos os dados ao nível orçamental e contabilístico relativo a cada uma das Unidades que prestavam contas. Esta informação permitia manter atualizado o Comandante/Diretor/Chefe do OCAD, com níveis de execução, sendo relevados pontos ou situações críticas que poderiam comprometer a boa gestão de verbas e o cumprimento eficiente dos objetivos propostos pelo OCAD.

Com a reestruturação do Exército em 2014, e nomeadamente fruto da dependência hierárquica da Direção de Finanças, a Direção de Finanças efetua agora uma informação de gestão agregada de todos os Órgãos do

Exército, prestando essa mesma informação ao Chefe de Estado-Maior do Exército, por estar na sua dependência direta.

A informação de gestão na Direção de Finanças é organizada pela Repartição de Gestão Orçamental, pela Secção de Planeamento e Informação Orçamental que garante a informação relativa à execução orçamental das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos, estando em implementação os indicadores de gestão determinados pelo órgão decisor, permitindo desta forma o apoio à tomada de decisão. Aliada a esta vantagem, o módulo em SIG (Sistema Integrado de Gestão) relativo aos indicadores em gestão está prestes a entrar em fase de produtivo, proporcionando o acesso à informação via online. Esta ferramenta que está a ser trabalhada entre o CDD (Centro de Dados da Defesa) e a DFIN (Direção de Finanças), encontra-se a par do desenvolvimento de um *Dashboard*⁸ que irá facilitar a leitura dos dados pretendidos por quem necessita de diversos dados para o auxílio na decisão. Tal como referido por Caldeira, um *dashboard*: “*não é só um instrumento que tem por objectivo passar a fotografia de um determinado ponto de situação da performance da actividade da organização, [podendo] vir a constituir-se como uma ferramenta de análise em que o utilizador interage com os dados e explora toda a informação em múltiplas dimensões*” (2010: 34).

O Orçamento de Estado atribuído aos Ministérios (logo, não somente ao Ministério da Defesa Nacional) e concretamente o alocado ao Exército, tem sofrido anualmente uma redução das verbas atribuídas, sendo que, as estruturas em geral, têm sido levadas a fazer a melhor gestão possível dos seus recursos para que consigam continuar a cumprir a missão que lhes está incumbida e, claro, de forma mais eficiente possível.

Uma evolução tecnológica premente e sucessivamente mais capacitadora, permitiu criar algumas ferramentas para apoio ao cumprimento da missão. Os Ramos das Forças Armadas, onde se inclui o Exército, investiram numa ferramenta tecnológica capaz de integrar diversas áreas, sendo portanto um sistema integrado. A necessidade de aderir à RAFE (Reforma da Administração e Financeira do Estado) na sua plenitude, bem como a adesão à Tesouraria Única e a urgência em responder às exigências da Contabilidade Pública, levou a que a partir de 2006 fosse implementado no Exército, um sistema modular, o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG/DN), somente no que diz respeito aos módulos financeiros numa fase inicial.

Formaram-se grupos de trabalho por forma a desenvolver os restantes módulos e vertidos onze anos, ainda nem todos os módulos se encontram em funcionamento, embora muito trabalho se tenha desenvolvido nesta área. As dificuldades que se detetaram na avaliação patrimonial foram muito significativas, tal como a integração do módulo de vencimentos e a contabilidade analítica, mas, passo a passo, o Exército vai conseguindo cumprir o objetivo a que se propôs, ambicionando sempre o melhoramento da sua gestão de recursos.

Este sistema integrado permitiu introduzir novos procedimentos no Exército, aumentando certamente a eficiência deste e permitindo agregar uma série de informações capazes de efetuar uma informação de gestão com maior qualidade, para que a tomada de decisão fosse facilitada, em ordem a prevenir e a corrigir eventuais riscos na gestão. Porém, para que possamos atingir a excelência, teremos de continuar a trabalhar nesse sentido.

O Exército tem atribuído à sua responsabilidade uma parte do Orçamento destinado às Forças Armadas, bem como um “*plafond*” para que consiga arrecadar as receitas resultantes das missões que lhes são incumbidas.

Efetuar uma gestão orçamental rigorosa pressupõe a existência de “*programas e planos de atividades quantificadas, os orçamentos, os quais resultam das decisões de topo em colaboração com os responsáveis das unidades orgânicas de nível intermédio*” (Rodrigues e Reis, 2015: 9).

Anualmente, o Exército efetua o seu planeamento para o ano subsequente, através do Plano Anual de Atividades (PAA), tal como os outros organismos públicos, onde permite que após definidos os principais objetivos, pela hierarquia de topo, sejam incluídas pelos escalões intermédios, as atividades, ações e elementos de ação que são traduzidos em valores reais, consubstanciando as suas necessidades para o cumprimento da missão cabal de cada organismo do Exército.

De acordo com a Circular Nº 4/2013 da DFIN, o Plano Anual de Atividades servirá de base à Proposta de Orçamento a apresentar aquando da preparação do Orçamento de Estado (OE). Com base no CEDN (Conceito Estratégico de Defesa Nacional), no CEM (Conceito Estratégico Militar), na Diretiva de Planeamento de Forças e na LPM (Lei da Programação Militar) serão fornecidas todas as orientações estratégicas para o planeamento a médio e

longo prazo da Defesa. Com base nesta informação, o Exército, ao nível do seu Estado-Maior define os objetivos estratégicos e setoriais para o cumprimento das orientações superiormente definidas, bem como os plafonds de planeamento aos respetivos Órgãos Centrais de Comando (OCC).

O planeamento deverá ser efetuado de forma criteriosa e aos vários níveis de planeamento serem atribuídas prioridades de execução, para fazer face a possíveis reduções orçamentais, garantindo o cumprimento da missão principal. Este poderá ser visto como *“um processo através do qual a empresa analisa o seu ambiente, as suas características (pontos fortes e fracos), escolhe uma estratégia, identifica os seus objetivos e seleciona os meios e recursos (técnicos, humanos, financeiros, organizacionais, etc) para os realizar”* (Borges e Rodrigues, 2008: 352).

Face às dificuldades orçamentais a que não são alheios os cortes impostos pela Direção Geral do Orçamento, o Exército tem atribuído *plafonds* aos seus órgãos para planeamento das suas atividades, o que tem dificultado o fator planeamento que, por si só, já é limitativo na sua origem. Até porque as dificuldades são elevadas, nos últimos anos o planeamento tem sido trabalhado de forma cada vez mais rigorosa, exigindo o estabelecimento de prioridades na elaboração do Plano, uma vez que o mesmo será convertido em Plano Orçamental, e, após aprovação, será efetivamente o orçamento que o órgão terá de gerir, sujeitando-se aos cortes orçamentais efetuados superiormente. Tal como refere Rodrigues e Reis: *“Quando existe um plano estratégico bem articulado com os orçamentos, o ponto de partida para o processo orçamental de cada centro de responsabilidade, é o plano operacional, [sendo que este], estabelece objetivos bem definidos no tempo e devidamente quantificados”* (2015: 39 e 40).

Quanto melhor for efetuado o planeamento, melhor e mais facilitada será a gestão de um determinado órgão. Tal como se pode perceber, *“Objetivos, planos de atividades e orçamentos são, assim, elementos inseparáveis [uma vez que se o gestor souber o que pretende atingir, e quando deve atingir um dado objetivo], o gestor estará em condições de começar a trabalhar com seriedade os planos de acção que identificarão as decisões sobre que actividades executar no período seguinte”* (idem: 11).

Considera-se também de elevada importância o Relatório de Atividades efetuado no final de cada ano, tal como relevado no Relatório de Atividades 2015: *“O Plano de Atividades (PA) e o Relatório de Atividades (RA)”*

constituem, no atual quadro de reformas da Administração Pública, dois pilares fundamentais da gestão, sem os quais não é possível nas organizações modernas garantir uma gestão eficiente” (EME, 2015: 3). O objetivo do relatório é permitir: *“evidenciar os desfasamentos entre o planeamento e a execução, e simultaneamente efetuar uma autoavaliação com vista à otimização futura das ações a desenvolver para a prossecução da missão do Exército que está, desde sempre, ao serviço de Portugal”* (idem). Através deste é permitido efetuar uma avaliação interna relativa ao cumprimento dos objetivos/atividades/ações e elementos de ação planeados integrados através do Plano de Atividades, facilitando o apuramento e justificação dos desvios encontrados.

Tem existido por parte da estrutura superior hierárquica do Exército o ensejo de gerir da melhor forma os instrumentos orçamentais que lhes são atribuídos, que vão acompanhando mensalmente através da informação de gestão elaborada pela Direção de Finanças, e através de reuniões trimestrais e anuais com os próprios OCC, que apresentam a sua execução orçamental e as dificuldades sentidas que possam comprometer a missão.

Segundo Borges e Rodrigues, *“O orçamento é uma ferramenta de gestão a curto prazo, integrado num conjunto mais amplo conhecido no controlo de gestão como instrumentos de pilotagem”* (2008: 352). Nesse ensejo, verifica-se que com o apoio dos sistemas de informação atualmente existentes, se verifica uma melhoria na capacidade de apoio à tomada de decisão, sendo que o fator de centralização, derivado à reestruturação do Exército permite uma maior concentração de recursos materiais e humanos, que se traduz num acréscimo de valor para a Instituição, pois conforme referido por Ferreira *“a escassez dos recursos e a conseqüente necessidade da sua afetação de forma eficiente e eficaz levou ao desenvolvimento de uma cultura orientada para a criação de valor”* (2009: 328).

Desta forma e face aos constrangimentos que se nos deparam diariamente, deveremos continuar a lutar, procurando formas de tornear as dificuldades, a fim de ajudarmos na construção de uma organização cada vez melhor. Nunca se conseguirá efetuar uma melhoria organizacional quando se desconhece a performance da própria organização, pelo que deveremos continuar a percorrer o caminho na direção certa. Tal como referido por Rosado: *“A chave de uma Gestão verdadeiramente eficiente e eficaz não existe. O que existe é um conjunto vasto de abordagens e de teorias que, por sua vez, incluem uma extensa gama de técnicas, processos de*

implementação e soluções de administração de recursos, que proporcionam aos gestores uma panóplia de alternativas para os diversos problemas de gestão que estes enfrentam todos os dias” (2014: 59).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reconhecemos que *“é fácil considerar a informação como uma das mais fundamentais componentes da gestão, sendo de notar que foi sempre necessário utilizar recursos para produzir e disponibilizar informação, pelo que – podemos facilmente concluir – a necessidade de sistematização e organização das várias etapas da gestão do processo informacional é uma inevitabilidade do comportamento humano”* (Moreira e Pereira, 2004: 93).

O acompanhamento da modernização global e da incessante evolução tecnológica, permite relevar alguns obstáculos a quem tem capacidade de gestão. É essencial que os gestores trabalhem por tornar os seus sistemas organizacionais cada vez mais eficazes por forma a darem resposta oportuna às dificuldades com que se vão deparando.

Torna-se premente recorrer a ferramentas de gestão que permitam dar respostas às necessidades organizacionais. O acesso a informação credível e tempestiva, permite, a par de outros fatores, fornecer capacidade de tomada de decisão ao gestor moderno, tornando-se este fator relevante no sucesso ou no insucesso organizacional.

A abordagem efetuada permitiu destacar a importância das capacidades do gestor, a respeito de análise situacional e ponderação, contribuindo para um processo de tomada de decisão responsável, devendo esta atender para além da concretização do objetivo da mesma, procurando aferir resultados e efeitos da própria decisão.

No que ao Exército se infere, verifica-se um esforço contínuo por parte da estrutura organizacional, no sentido de apoiar a tomada de decisão da estrutura hierárquica superior, procurando contribuir com uma informação de gestão de qualidade cada vez de maior, permitindo, assim, ao órgão decisor, proceder a uma tomada de decisão mais confortável e consciente.

Como contributo para uma gestão de eficiência superior, torna-se necessário a implementação de um sistema que permita, através da agregação de toda a informação oriunda das mais diversas áreas (contabilidade financeira

e de gestão, recursos humanos, entre outras), obter uma visão sistémica e entender as suas interações e as suas consequências. Tal como refere Sá, no que diz respeito à abordagem sistémica, “*constitui-se como uma forma eficaz de lidar com a incerteza e a mudança rápida que afecta as organizações contemporâneas ao reforçar os papéis de coordenação e inovação de gestão*” (2013: 100).

Para que possa acompanhar os desafios da atualidade, deverá a gestão organizacional apoiar-se tanto na informação como nos seus recursos humanos, não só para garantir a sua própria sobrevivência, mas sobretudo para alcançar metas cada vez mais ambiciosas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTURAS, B. (2013). *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo.

ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

BILHIM, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 3^a Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BORGES, A. e RODRIGUES, J. (2008). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, 4^a Edição. Lisboa: Áreas Editora.

BORGES, A. et al (2010). *Elementos de Contabilidade Geral*, 25^a Edição. Lisboa: Áreas Editora.

CALDEIRA, J. (2010). *Dashboards*. Coimbra: Edições Almedina.

CALDEIRA, J. (2015). *100 Indicadores da Gestão: Key Performance Indicators*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

CARAPETO, C. e FONSECA, F. (2014). *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*, 3^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

COELHO, A. (2013). Capítulo V: A Estrutura das Organizações in LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. (Dir. e Coord.); MARTINS, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição. Lisboa: Vida Económica.

COSTA, C. B., e ALVES, G. C. (2014). *Contabilidade Financeira*, 9ª edição. Lisboa: Rei Dos Livros.

CUNHA, M. et al (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8ª edição. Lisboa: RH Editora.

DAS, T. K. (1989). Organizational Control: An evolutionary Perspective in *Journal of Management Studies*, 26 (5), pp. 459-475.

FERREIRA, A. et al; MAJOR, M. J. e VIEIRA, R. (Org.); COSTA, J. (Coord.) (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

FREITAS, G. (2007): As características qualitativas definidas pelo IASB: alterações impostas pelo referencial fair value in *Actas das XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*.

GONÇALVES, C. et al (2013). *Relato Financeiro: Interpretação e análise*, 2ª Edição. Porto: Vida Económica.

GONÇALVES, C. et al (2015). *Contabilidade Financeira explicada*. Porto: Vida Económica.

GOUVEIA, L. B. e RANITO, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

JORDAN, H. et al (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 5ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. (Dir. e Coord.); MARTINS, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.ª Edição. Lisboa: Vida Económica.

LOPES, I. T. (2013). *Contabilidade Financeira: Preparação das Demonstrações Financeiras, sua divulgação e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.

LOURENÇO, I. C. et al (2015). *Fundamentos de Contabilidade Financeira-Teoria e Casos*. Lisboa: Edições Sílabo.

LOUVIERIS, P. e GREGORIADES, A. & GARN, W. (2010). Assessing critical success factors for military decision support in *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 8229-8241.

MOREIRA, A. C. e PEREIRA, A. G. (2004). A contabilidade e a intangibilidade da informação: desafios presentes e futuros para a “ciência

dos números in *Cadernos Bad* 2, pp. 92-105. Acedido a 10 de setembro de 2016, em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/832/831>.

OLIVEIRA, J. (2011). *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco*. Porto: Vida Económica.

PINTO, F. (2009). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

RODRIGUES, A. et al (2013). Capítulo IX: Contabilidade e Finanças in LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. (Dir. e Coord.); MARTINS, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição. Lisboa: Vida Económica.

RODRIGUES, J. e REIS, H. (2015). *Gestão Orçamental*, 2^a Edição. Lisboa: Escolar Editora.

ROSADO, D. P. (2013). Polemologia, Gestão Estratégica e União Europeia: Os Novos Desafios acometidos à Sociologia da Gestão in *III Congresso Internacional de Verão – Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições*, Resumos, Évora, Colégio do Espírito Santo da Universidade de Évora, p. 43.

ROSADO, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.

ROSADO, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.

SÁ, P. M. (2013). Capítulo II: Teorias Organizacionais in LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. (Dir. e Coord.); MARTINS, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição. Lisboa: Vida Económica.

SMITH, W. e LEWIS, M. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model Of Organizing in *Academy of Management Review*, 36 (2), pp. 381-403.

TZU, S. (2000). *A Arte da Guerra*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

VARELA, J. M. Monteiro (2006). Da gestão por objetivos à gestão baseada em atividades in *Revista de Administração Militar*, N.º 13, 3.^a Série. Beiriz: Associação da Revista de Administração Militar, pp. 10-17.

VRIENS, D. e ACHTERBERGH, J. (2015). Tools for Supporting Responsible Decision-Making? in *Systems Research and Behavioral Science*, 32, pp. 312–329.

WATSON, H. J. et al. (1989). Organizational Support for Decision Support Systems in *Journal of Management Information Systems*, 5 (4), Spring, pp. 87-109.

Legislação e Documentação Interna

DIREÇÃO DE FINANÇAS [DFin] (2013). Circular n.º 04/2013 de 25 de janeiro: Planeamento de Atividades e Planeamento Orçamental. Lisboa: Direção de Finanças.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO [EME] (2014). *Plano de Atividades do Exército para 2014*, Lisboa, Exército Português.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO [EME] (2015). *Relatório de Atividades do Exército 2015*, Lisboa, Exército Português.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL [MDN] (2007). Decreto Regulamentar n.º 74 de 2 de julho: Lei Orgânica do Exército, *Diário da República*, n.º 125, 1ª Série, pp. 4166-4179.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL [MDN] (2009). Lei Orgânica n.º 01-A - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 129, pp. 4344(2)- 4344(9).

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL [MDN] (2014). Lei Orgânica n.º 06 - Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 167, pp. 4597- 4611.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL [MDN] (2014a). Decreto-Lei n.º 186 de 29 de dezembro: Estrutura Orgânica do Exército, *Diário da República*, n.º 250, 1ª Série, pp. 6406-6413.

SECRETARIA-GERAL [SG] (2009). Aviso n.º 15652, de 07 de setembro: Sistema de Normalização Contabilística: Estrutura Conceptual (EC). *Diário da República*, n.º 173, 2ª Série, pp. 36227-36234.

AUTORES

Helga Marta Machado Santa Comba Lopes é Oficial do Exército e desempenha as funções de Professora na Academia Militar, sendo Regente das Unidades Curriculares de Contabilidade Financeira e Fiscalidade desde 2014. É Mestre em Administração Militar e Licenciada em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar e é Doutoranda em Gestão no ISEG.

David Pascoal Rosado é Oficial do Exército e desempenha as funções de Professor na Academia Militar e na Universidade Europeia. Tem os seguintes graus académicos: Doutor em Sociologia; Mestre em Administração Militar; Mestre em Ciência Política: Cidadania e Governação; Licenciado em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar. Habilitado com o Curso Avançado de Gestão Pública, possui o Certificado de Competências Pedagógicas pelo Instituto do Emprego e da Formação Profissional.

¹ A normalização contabilística em Portugal foi instituída em 1977, através do Decreto-Lei nº 47/77, de 7 de fevereiro. A criação da Comissão de Normalização Contabilística e a adoção do POC (Plano Oficial de Contabilidade) constituiu-se como um processo inicial que tem vindo a ser constantemente revisto, com tendência crescente à convergência para as normas comunitárias, derivado à globalização dos mercados e da economia (Lopes, 2013).

² Visa o relato financeiro para o exterior da empresa por via de Demonstrações Financeiras, impostas por lei, servindo de suporte ao processo de prestação de contas, normalmente são elaboradas anualmente, obedecendo à normalização nacional e internacional, sendo dados objetivos e verificáveis (Borges, 2010: 33).

³ Esta contabilidade visa preencher necessidades de informação interna a nível da gestão. Permite obter dados contabilísticos internos por departamentos, por exemplo. Não é obrigatória por lei, nem está sujeita às normas contabilísticas nacionais e internacionais (Borges, 2010: 33).

⁴ Permite disponibilizar informação prospetiva ou referente ao futuro, fundamentada em planos de atividade, em planos de investimentos e previsões de tesouraria, permitindo de uma forma atempada a reunião dos recursos necessários às ações planeadas (Gonçalves, 2013: 32).

⁵ A Contabilidade Financeira reflete os dados (demonstrações financeiras) referentes a um determinado período de tempo, de forma geral, sem discriminação por setores por exemplo. A Contabilidade de Gestão permite apurar os dados relativos a um determinado setor, proporcionando um maior pormenor da informação requerida. Por sua vez a Contabilidade Orçamental permite efetuar uma gestão previsional, por setores, se necessário, das verbas a imputar a cada um deles, devidamente fundamentada.

⁶ A informação é material se “*a sua omissão ou inexactidão influenciarem as decisões económicas dos utentes, tomadas nas demonstrações financeiras*” (Gonçalves et al, 2015: 214).

⁷ Um problema é **estruturado** quando todas as variáveis interagem umas com as outras; é **não estruturado** quando as variáveis não interagem umas com as outras; e é **semiestruturado** quando apenas algumas variáveis se relacionam, e outras não se relacionam ou são difíceis de medir (Alturas, 2013: 28). A Marinha e a Força Aérea também utilizam esta ferramenta.

**EQUIDADE EM SAÚDE NO EXÉRCITO PORTUGUÊS:
DISTRIBUIÇÃO DE LESÕES MUSCULO-ESQUELÉTICAS
EM OFICIAIS E SARGENTOS EM FORMAÇÃO NA
ESCOLA DAS ARMAS EM 2015 E 2016**

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas/
Universidade de Lisboa, pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

Ana Teresa Jeremias, Escola das Armas, ft.jeremias@gmail.com

ABSTRACT

Introduction: In the Portuguese Army there are indications of disparities in the distribution of cases with musculoskeletal injuries that suggest health inequalities among the military in education with consequent adverse socio-economic impact (Bergman & Miller, 2001, Gemmell, 2002; Taanila, et al., 2010, 2015), however, investigations on this problem are not known. Therefore, the present study aimed to determine the prevalence of musculoskeletal injuries in officers and sergeants in instruction at the School of Arms in 2015 and 2016 and to find out inequalities in their distribution.

Material and Methods: Cohort (Fathalla, 2004) whose data of musculoskeletal injuries of 629 officers and sergeants in instruction at the School of Arms in 2015 and 2016, collected in January 2017 from the database of the health service Of the School of Arms and treated statistically through the SPSS (Marôco, 2014, pp. 1-2).

Results: The prevalence of musculoskeletal injuries in trainees was 35% and inequalities in their distribution were noted. The overuse was mechanism was the most frequent, which pronounces a possible resolution of the problem, if implemented adequate preventive strategies (Sharma, et al., 2015, Taanila, et al., 2009, 2015).

KEYWORDS: Equity in Health; Prevalence; Distribution of Health Determinants; Military Health; Musculoskeletal Injuries; Portuguese Army.

RESUMO

Introdução: No Exército português há indícios de disparidades na distribuição de casos com lesões músculo-esqueléticas que sugerem desigualdades em saúde

entre os militares em instrução com consequente impacto socioeconómico adverso (Bergaman & Miller, 2001; Gemmell, 2002; Góis & Gonçalves, 2014; Kodesh, et al., 2015; Sharma, et al., 2015; Taanila, et al., 2010, 2015), no entanto desconhecem-se investigações sobre esta problemática. Pelo que, o presente estudo teve como objetivos, determinar a prevalência de lesões músculo-esqueléticas em oficiais e sargentos em instrução na Escola das Armas em 2015 e 2016 e averiguar desigualdades na sua distribuição.

Material e Métodos: Coorte (Fathalla, 2004) cujos dados de lesões músculo-esqueléticas de 629 oficiais e sargentos em instrução na Escola das Armas em 2015 e 2016, recolhidos em Janeiro de 2017 a partir da base de dados do serviço de saúde da Escola das Armas e tratados estatisticamente através do SPSS (Marôco, 2014, pp. 1-2).

Resultados: A prevalência de lesões músculo-esqueléticas observada em formandos foi de 35% e assinalaram-se desigualdades na sua distribuição. A sobrecarga foi mecanismo foi o mais frequente, o que pronuncia uma possível resolução da problemática, se implementadas estratégias preventivas adequadas (Sharma, et al., 2015; Taanila, et al., 2009, 2015).

PALAVRAS-CHAVE: Equidade em Saúde; Prevalência; Distribuição de Determinantes de Saúde; Saúde Militar; Lesões Músculo-Esqueléticas; Exército Português.

1. INTRODUÇÃO

As decisões ou compromissos políticos e administrativos, no que respeita à área da saúde, visam desenvolver e implementar planos de ação que proporcionem a melhoria da saúde, sustentando-se num conjunto de valores (Plumper & Neumayer, 2013; World Health Organization, 1984). No contexto da administração pública, realça-se como valor fundamental, o da equidade em saúde (Kooiman & Jentoft, 2009; Witesman & Walters, 2014), traduzindo-se na inexistência de disparidades impróprias, corrigíveis, e com probabilidade de surtir impacto adverso no estado de saúde e socioeconómico de grupos populacionais diversos (Plumper & Neumayer, 2013; World Health Organization, 2010).

O padrão de distribuição de doenças pode ser entendido como um indicador de desigualdade (Bekker, 2015; Plumper & Neumayer, 2013).

As disparidades em saúde dizem respeito à existência de diferenças no estado de saúde e nos respetivos determinantes entre diferentes grupos populacionais (Ferrinho, et al., 2012; Plumper & Neumayer, 2013). Algumas são inalteráveis, já outras afiguram-se desnecessárias e evitáveis, representando efetivas iniquidades em saúde, devendo ser identificadas e minimizadas (Ferrinho, et al., 2012).

Neste contexto, admite-se a necessidade de cooperação entre os setores nacionais, maior coordenação e coerência das políticas (Kooiman & Jentoft, 2009; Miller & Yang, 2008; Santinha, 2016; Sumaha, et al., 2016; World Health Organization, 2015). Trata-se de apoiar e colaborar com outros setores para desenvolver e implementar políticas, de forma a otimizar os recursos financeiros e os benefícios para todos os setores envolvidos (Burström, et al., 2017; Comissão Europeia, 2015; Plumper & Neumayer, 2013; Santinha, 2016; World Health Organization, 2015, 2016). Esta abordagem baseia-se no raciocínio de que a saúde é determinada por múltiplos fatores fora do controlo direto do sector da saúde e que decisões tomadas noutros departamentos podem afetar a saúde dos indivíduos e moldar padrões de distribuição de doenças (Plumper & Neumayer, 2013; World Health Organization, 2015, 2016).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AMEAÇAS À EQUIDADE EM SAÚDE

O instituto nacional de estatística determinou que no ano 2013 em Portugal, 223 mil indivíduos com 15 ou mais anos sofreu pelo menos um acidente de trabalho nos doze meses anteriores à recolha de dados (Góis & Gonçalves, 2014). Considera-se acidente de trabalho toda a contingência que ocorre no exercício da atividade profissional ou durante o tempo passado no trabalho e do qual resulta uma lesão física ou mental, excluindo-se os acidentes de viação no percurso entre a residência e o local de trabalho (Góis & Gonçalves, 2014).

Os dados reportados no documento tornaram evidente que 53,3% das pessoas manifestavam limitação funcional e 56,9% dos acidentes detetados traduziam-se em lesões músculo-esqueléticas relacionadas com trabalho (LMET) (Góis & Gonçalves, 2014). Estas incluem um conjunto de

doenças inflamatórias e degenerativas do sistema locomotor e resultam de determinantes profissionais (Uva, et al., 2008).

No mesmo relatório, é ainda possível identificar, diferenças na distribuição de acidentes no trabalho por categorias avaliadas (Góis & Gonçalves, 2014). Relativamente à população da Administração Pública, Defesa e Segurança Social Obrigatória, comportou 8153 acidentes, refletindo uma das maiores taxas de incidência (Góis & Gonçalves, 2014).

Os resultados expressos no relatório do Instituto Nacional de Estatística (Góis & Gonçalves, 2014), permitem inferir que as lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho afiguram-se um indicador de identificação e monitorização de disparidades em saúde (World Health Organization, 2015), nomeadamente no contexto do Ministério da Defesa.

2.2 LESÕES MÚSCULO-ESQUELÉTICAS RELACIONADAS COM A ATIVIDADE MILITAR

Nas forças armadas de diversos países, as lesões músculo-esqueléticas são consideradas como a maior causa de morbilidade e incapacidade temporária para o trabalho e instrução, com consequente elevado impacto económico e de prontidão militar (Childs, et al., 2010; Cowan, et al., 2011; Hollingsworth, 2009; Sharma, et al., 2015).

Estudos epidemiológicos anteriores sugerem que o tipo de treino militar pode condicionar as lesões músculo-esqueléticas e desta forma justificar a elevada taxa de ocorrência, assim como diferenças de risco nos diversos tipos de atividade militar (Gemmell, 2002; Kodesh, et al., 2015; Owens, et al., 2013; Sharma, et al., 2015; Taanila, et al., 2010; Taanila, et al., 2015). Segundo a evidência, diferentes faixas etárias e o sexo, podem também representar variações na ocorrência de lesões músculo-esqueléticas em militares (Bergaman & Miller, 2001; Cowan, et al., 2011; Gemmell, 2002; Kodesh, et al., 2015; Taanila, et al., 2010).

Perante os dados científicos publicados, depreendem-se possíveis desigualdades de saúde dentro do próprio contexto militar (Bergaman & Miller, 2001).

2.3 PROMOÇÃO DA EQUIDADE EM SAÚDE

Os administradores públicos do setor da saúde, através da investigação e monitorização da equidade relacionada com a saúde (Burström, et al., 2017; Ferrinho, et al., 2012; World Health Organization, 2015), podem

contribuir para a definição de necessidades assim como para a análise dos resultados em saúde (Ferrinho, et al., 2012; Zhu & Johansen, 2014). A informação recolhida pelos administradores, permite que os decisores políticos formulem programas adequados à redução das desigualdades (Berman & Bitran, 2011; Bekker, 2015; Bilhim, 2014; Bouphan, et al., 2015; Burström, et al., 2017; Chircop, et al., 2015; Ferrinho, et al., 2012; Hahn & Truman, 2015; Smith, et al., 2014; Zhu & Johansen, 2014).

Apesar do impacto socioeconómico que as desigualdades na prevalência de lesões músculo esqueléticas relacionadas com a atividade militar podem acarretar (Childs, et al., 2010; Cowan, et al., 2011; Hollingsworth, 2009; Sharma, et al., 2015), não são conhecidos estudos que se debrucem sobre esta matéria em Portugal. Pelo que permanece a incerteza em torno da prevalência de lesões músculo-esqueléticas em formandos do exército português e a dúvida sobre a existência de desigualdades na sua distribuição.

Considera-se portanto, importante desenvolver conhecimento científico que permita responder às questões levantadas e possibilite aos responsáveis pela política da saúde na Defesa, assim como aos profissionais de saúde em unidades militares, a conceção e implementação de políticas e medidas adequadas à atual realidade da saúde militar.

Considerando-se portanto, que a administração da saúde militar, tem também ela, a responsabilidade de contribuir para a promoção da equidade na saúde da sua população, o presente estudo pretende ser um contributo neste sentido, tendo como principal objetivo desenvolver evidência da prevalência de lesões músculo-esqueléticas em oficiais e sargentos do exército português em instrução na Escola das Armas em 2015 e 2016. E secundariamente, averiguar se a probabilidade de ocorrência de qualquer tipo de lesão músculo-esqueléticas em 2015 e 2016, difere entre categorias de armas/cursos, sexo, regime de ingresso ao Exército, anos civis, faixas etárias e entre categorias de patentes.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise proposto para o presente estudo, centra-se no conceito de equidade em saúde, que considera as desigualdades como sendo uma

das suas dimensões (Bekker, 2015; Ferrinho, et al., 2012; World Health Organization, 2015).

Em contexto militar, a evidência sugere diferenças na distribuição de casos com lesões músculo-esqueléticas relacionadas com a atividade laboral (Bergaman & Miller, 2001; Gemmell, 2002; Kodesh, et al., 2015; (Sharma, et al., 2015; Taanila, et al., 2010b, 2015), pelo que estas foram alvo de observação (Autoridade para as Condições no Trabalho, 2015; Uva, et al., 2008).

As observações foram dissociadas por faixas etárias, sexo e atividades militares, uma vez que dados de investigações anteriores, apontam variações de prevalência e incidência nestas categorias (Bergaman & Miller, 2001; Gemmell, 2002; Kodesh, et al., 2015; Taanila, et al., 2010).

Por fim, os resultados dos casos com lesões músculo-esqueléticas foram dicotomizados (Marôco, 2014, p.7) por anos civis, curso/arma, categoria ou por regime de ingresso, por se considerar que nos níveis identificados, as atividades no âmbito do exército português podem diversificar-se com consequente variação na distribuição de lesões músculo-esqueléticas (Bergaman & Miller, 2001; (Uva, et al., 2008); Ferrinho, et al., 2012; Gemmell, 2002; Kodesh, et al., 2015; Ramineni, et al., 2012; Taanila, et al., 2010; World Health Organization, 2015).

Como tal, as hipóteses indagadas no presente estudo foram: a probabilidade de ocorrência de qualquer tipo de lesão músculo-esquelética em 2015 e 2016, difere entre dicotomias armas/cursos (H1), sexos (H2), regimes de ingresso ao Exército (H3); Anos civis (H4), Faixas etárias (H5) e entre patentes (H6).

3.2 AMOSTRA

Pela impossibilidade de estudar todos os alunos do exército português em curso, foi constituída uma amostra por conveniência (Fathalla, 2004; Marôco, 2014, pp. 7-12).

A amostra contempla os dados de todas as pessoas que, durante 2015 e 2016 frequentaram os cursos de formação de sargentos (CFS) e oficiais (CFS) em regime de contrato (RC), cursos de ingresso ao quadro permanente (QP) (arma de infantaria, engenharia, transmissões, cavalaria e artilharia) e ainda o curso de instrutor de educação física militar (IEFM).

3.3 QUESTÕES ÉTICAS

Foi garantido o anonimato e confidencialidade dos dados, uma vez que a informação recolhida em fase alguma da investigação permitiu a identificação dos indivíduos a quem a mesma diz respeito e apenas foi acessível aos investigadores responsáveis pelo presente estudo.

Destaca-se que os dados pessoais não foram recolhidos e à medida que a informação correspondente às variáveis de interesse para o estudo foi sendo identificada, sofreu uma codificação numérica aleatória e foi introduzida numa nova base de dados, construída para servir única e exclusivamente os propósitos do presente estudo e portanto tendo como fim a análise estatística. Os dados recolhidos, depois de devidamente analisados foram destruídos (Fathalla, 2004).

Foi ainda obtida a autorização do Chefe do Estado-Maior do Exército para a recolha e utilização dos dados no sentido da concretização dos objetivos do estudo.

3.4 RECOLHA DE DADOS

Para a concretização dos objetivos deste estudo, em janeiro de 2017, recorreu-se a uma base de dados do serviço de saúde da Escola das Armas, onde se observou retrospectivamente todos os dados (respeitantes às variáveis de interesse) dos alunos dos cursos de formação de sargentos e oficiais em regime de contrato, cursos de ingresso ao quadro permanente (arma de infantaria, engenharia, transmissões, cavalaria e artilharia) e ainda o curso de instrutor de educação física militar (Fathalla, 2004; Marôro, 2014, p. 14; Sampieri, et al., 2006, pp. 186, 206-231).

Cada observação corresponde a um aluno e para cada aluno, de acordo com a operacionalização definida á priori, foram registadas características sociodemográficas (patente, idade, sexo, escola de formação militar inicial, grau de instrução académico, regime vinculativo ao exército, cursos/arma e ano de frequência no curso) e aspetos clínicos (presença de lesões músculo-esqueléticas anteriores ao curso, número de sessões de fisioterapia, dias de dispensa à instrução por indicação clínica, número de lesões músculo-esqueléticas durante o curso, tipo de lesão músculo-esquelética, região anatómica onde se localiza cada lesão e estrutura com lesionada).

3.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

Depois de concluído todo o processo de recolha da informação operacionalizada, efetuou-se a análise dos dados com auxílio do programa estatístico informático SPSS (Marôco, 2014, pp. 1-2). Com o intuito de caracterizar a amostra, realizaram-se cálculos de estatística descritiva (Marôco, 2014, pp. 16-62). Posteriormente, e de acordo com os critérios explicitados no modelo de operacionalização, os casos de lesões músculo-esqueléticas foram categorizados, o objetivo principal do estudo determinado através de teste Binominal e as restantes hipóteses aferidas de acordo com testes de *Kruskal-Wallis* e de *Mann-Whitney* (Marôco, 2014, pp. 99-104).

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O presente estudo considerou um universo populacional de 629 pessoas, que durante 2015 e 2016, constaram de todos os formandos da Escola das Armas que frequentaram os cursos de formação de sargentos e oficiais em regime de contrato, cursos de ingresso ao quadro permanente (arma de infantaria, engenharia, transmissões, cavalaria e artilharia) e o curso de instrutor de educação física militar e que portanto tiveram expostos à probabilidade de ocorrência de lesões músculo-esqueléticas (Marôco, 2014, pp. 16-62).

Com auxílio da ilustração 1 é possível observar as características da amostra da investigação. Destaca-se uma mediana de idades de 23 anos, um sexo predominantemente masculino (85,4%), cujo grau académico mais frequente é a licenciatura e o mestrado (58,4%). A maioria dos participantes pertence à classe de Oficiais (59,1%) e o regime de ingresso ao exército mais frequente na amostra é o de contrato (66,5%).

Destaca-se também, que dos alunos avaliados, 223 sofreram pelo menos uma lesão músculo-esquelética em curso na Escola das Armas. Detetou-se uma frequência total de 263 lesões músculo-esqueléticas, sendo que as mais frequentes ocorreram segundo mecanismo de sobrecarga (25,8%), nos tendões ou ligamentos (21%), localizando-se maioritariamente nos membros inferiores (27,2%).

Registou-se um total de 923 sessões de fisioterapia realizadas aos alunos com lesões músculo-esqueléticas, ainda assim, a maioria não usufruiu deste serviço na Escola das Armas (74,9%).

Os dados evidenciam também que a maioria das pessoas teve pelo menos 1 dia dispensado de algum tipo de componente da formação militar (72,5%), destacando-se um total 4365 dias de absentismo em período de instrução, o que representa uma média de 19,6 dias de dispensa por aluno com lesão (Marôco, 2014, pp. 16-62).

Número de casos corretos	Variáveis	Dicotomias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
629	Posto	Oficial	372	59,1
		Sargento	257	40,9
629	Faixa etária	Menor que 24 anos	396	63
		Maior ou igual a 24 anos	233	37
629	Sexo	Masculino	537	84,5
		Feminino	92	14,6
629	Grau de instrução académica	10º, 11º e 12º anos	257	41,1
		Licenciatura ou Mestrado	369	58,9
629	Escola do Exército	Academia Militar	123	19,6
		Escola das Armas	246	39,1
		Escola de Sargentos do Exército	257	40,9
629	Regime	Contrato	418	66,5
		Quadro Permanente	211	33,5
629	Curso	Formação de Oficiais RC	247	39,3
		Formação de Sargentos RC	171	27,2
		Infantaria	76	12,1
		Artilharia	30	4,8
		Engenharia	27	4,3
		Transmissões	28	4,5
		Cavalaria	29	4,6
		Instrutor de Educação Física Militar	21	3,3

629	Ano	2015	363	57,7
		2016	266	42,3
629	LMET anteriores ao curso	Não	626	99,52
		Sim	3	0,48
629	LMET durante o curso	Não	406	64,5
		Sim	223	35,5
629	Dispensas	Não	456	72,5
		Sim	173	27,5
629	Fisioterapia	Não	471	74,9
		Sim	158	25,1
629	LMET Traumáticas	Não	520	82,7
		Sim	109	17,3
629	LMET Sobrecarga	Não	467	74,2
		Sim	162	25,8
629	LMET Rabdomiólise	Não	604	96
		Sim	24	3,8
629	LMET na Cabeça	Não	612	97,3
		Sim	17	2,7
629	LMET no Tronco	Não	576	91,6
		Sim	53	8,4
629	LMET nos Membros Superiores	Não	595	94,6
		Sim	34	5,4
629	LMET nos Membros Inferiores	Não	458	72,8
		Sim	171	27,7
629	LMET em Ossos	Não	576	91,6
		Sim	53	8,4
629	LMET em Músculos	Não	553	87,9
		Sim	76	12,1
629	LMET em Tendões ou Ligamentos	Não	497	79
		Sim	132	21
629	LMET noutras Estruturas Articulares	Não	599	95,2
		Sim	30	4,8

Ilustração 1: Frequências das prevalências.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados.

4.2 PREVALÊNCIA DE LESÕES MÚSCULO-ESQUELÉTICA

Os dados das lesões músculo-esqueléticas foram analisados através do teste Binominal cujos resultados colocam em evidência, com 95% de confiança e probabilidade de erro de 0,000, uma taxa de prevalência de 35%.

4.3 DISTRIBUIÇÃO DE CASOS COM LESÕES MÚSCULO-ESQUELÉTICAS

A ilustração 2 resume a distribuição das lesões músculo-esquelética por alunos subdivididos nas categorias em análise, colocando-se em destaque a prevalência na arma de infantaria (88,16%), no curso de instrutor de Educação Física Militar (80,95%) e em alunos do quadro permanente (74,85%).

		Frequências Absolutas (casos com LMET durante o curso)	Prevalência (%) (nº de casos com LMET/nº de casos possíveis) (Bonita, et al., 2010, pp. 17-20)
Curso/ Armas (H1)	CFO	40	16,194
	CFS	55	32,164
	Infantaria	67	88,158
	Artilharia	15	50,000
	Engenharia	7	25,926
	Transmissões	7	25,000
	Cavalaria	15	51,724
	IEFM	17	80,952
Sexo (H2)	M	200	37,244
	F	23	25,000
Regime (H3)	RC	95	38,462
	QP	128	74,854
Anos Cívica (H4)	2015	105	28,926
	2016	118	44,361
Faixa Etária (H5)	< 24	149	37,626
	≥ 24	74	31,760
Patente (H6)	Sargento	107	41,634
	Oficial	116	31,183

Ilustração 2: Distribuição das lesões músculo-esquelética.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados.

De forma a avaliar a hipótese H1 e uma vez que as variáveis em análise não seguem os pressupostos da Normalidade, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis* (ilustração 3), que para um nível de confiança de 95% e valor-p inferior a 0,000, revelou que os grupos não provêm todos da mesma população.

Estatísticas de Teste ^{a,b}	
Qui-Quadrado	172,322
Graus de Liberdade	7
Significância Assintótica	0,000
a. Teste de <i>Kruskal Wallis</i> b. Variável de agrupamento: Curso/Arma	

Ilustração 3: Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis*

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados.

Destaca-se ainda na ilustração 4, uma análise adicional *Stepwise-Stepdown* (ilustração 4) que revelou a existência de 4 grupos distintos: Infantaria e IEFM; CFS, Artilharia e Cavalaria; Transmissões e Engenharia; CFO.

Grupos	Cursos	N	Média das Ordens
1	Infantaria	76	501,34
	IEFM	21	462,64
2	Cavalaria	29	355,90
	Artilharia	30	337,52
	CFS	171	298,54
3	Engenharia	27	281,94
	Transmissões	28	275,48
4	CFO	247	257,06
	Total	629	

Ilustração 4: Resultados da análise *Stepwise-Stepdown* para similaridade estatística entre grupos das medianas das lesões músculo-esqueléticas.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados.

As restantes hipóteses, foram analisadas por intermédio de testes de Mann-Whitney (ilustração 5), uma vez que uma vez mais não estão garantidos os pressupostos da Normalidade das variáveis em estudo.

Tendo em consideração um nível de confiança de 95%, realçam-se os de H2 (0,008), H3 (p=0,000), H4 (p=0,000) e H6 (p=0,008).

Ordens				Estatísticas de Teste *				
a. Variável de Agrupamento		N	Média das Ordens	Soma das Ordens	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	Z	Valor-p para o Teste Bilateral
Sexo (H2)	Masc	537	319,01	171306,50	42790,00	112168,00	-2,63	0,008
	Fem	92	291,61	26828,50				
	Total	629						
Regime (H3)	RC	418	274,03	114545,00	26974,00	114545,00	-9,37	0,000
	QP	211	396,16	83590,00				
	Total	629						
Anos Cívicos (H4)	2015	363	295,47	107256,00	41190,00	107256,00	-3,71	0,000
	2016	266	341,65	90879,00				
	Total	629						
Faixa Etária (H5)	< 24	396	321,55	127332,50	43541,50	70802,50	-1,39	0,166
	≥ 24	233	303,87	70802,50				
	Total	629						
Patente (H6)	Oficial	372	301,53	112168,00	42790,00	112168,00	-2,63	0,008
	Sargento	257	334,50	85967,00				
	Total	629						

Ilustração 5: Resultados dos testes de Mann-Whitney.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados.

4. DISCUSSÃO

O presente estudo, implementado em Janeiro de 2017, analisou dados de 629 pessoas que traduziram a constituição numa amostra de dimensão 100%

representativa dos formandos da Escola das Armas que frequentaram os cursos de formação de sargentos e oficiais em regime de contrato em 2015 e 2016, cursos de ingresso ao quadro permanente do Exército Português (arma de infantaria, engenharia, transmissões, cavalaria e artilharia) e o curso de instrutor de educação física militar (Marôco, 2014, pp. 50-61).

De acordo com os objetivos motivadores da investigação, os resultados obtidos permitem inferir, com 95% de confiança e probabilidade de erro reduzido (0,000), a probabilidade de 35% dos formandos do exército português, a frequentar cursos na Escola das Armas, desenvolverem pelo menos uma lesão músculo-esqueléticas de qualquer tipo (Bonita, et al., 2010, pp. 17-19; Marôco, 2014, pp. 54-58). Estes valores são inferiores aos relatados em estudos desenvolvidos em exércitos de outros países (Taanila, et al., 2009a; Sharma, et al., 2015).

À semelhança das constatações doutras investigações, o mecanismo de lesão músculo-esquelética de sobrecarga foi o que se verificou mais frequente na amostra (Cowan, et al., 2011; Owens, et al., 2013; Taanila, et al., 2009, 2015).

A avaliação das hipóteses em estudo, permitiu com 95% de confiança e probabilidade de erro reduzida ($p < 0,05$), aceitar a probabilidade de ocorrência de casos de qualquer tipo de lesão músculo-esqueléticas em 2015 e 2016, ser diferente entre cursos/armas (H1), sexos (H2), regimes de ingresso ao exército (H3), anos civis (H4) e entre categorias de patentes (H6).

Os resultados do estudo, não permitiram encontrar desigualdades significativas entre faixas etárias, contrariando a evidência de estudos anteriores (Bergaman & Miller, 2001; Cowan, et al., 2011; Gemmell, 2002).

A evidência de desigualdades, estatisticamente significativas, entre sexos, com maior prevalência nos alunos masculinos, aferidas no presente estudo, não corroboram uma vez mais com dados de investigações anteriores (Bergaman & Miller, 2001; Cowan, et al., 2011; Gemmell, 2002).

Do presente estudo, emana ainda conhecimento científico inovador, correspondente à identificação de desigualdades em saúde no que respeita às lesões músculo-esqueléticas, em categorias de dados ainda não reportadas noutros estudos, nomeadamente entre formandos contratados e do quadro permanente e entre os diversos cursos/armas.

Por fim, importa referir, que os grupos de formandos da arma de infantaria e do curso de instrutores de educação física militar, constituíram a maioria das dicotomias onde, com 95% de certeza e reduzida probabilidade de erro ($p < 0,05$), se observaram as disparidades de casos de lesões músculo-esqueléticas encontradas entre cursos/armas.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da implementação do presente estudo sugerem uma prevalência de lesões músculo-esqueléticas na formação da Escola das Armas do Exército Português, inferior à observada em exércitos doutros países (Cowan, et al., 2011; Taanila, et al., 2009).

De um modo geral, os resultados alcançados sugerem a presença de desigualdades entre os formandos do exército português. A prevalência de casos de lesões músculo-esqueléticas, é globalmente mais acentuada nos alunos do quadro permanente, destacando-se os formandos da arma infantaria e do curso de instrutores de educação física militar. Esta informação pode evidenciar a necessidade de reflexão em torno dos referenciais destes cursos, uma vez que se espera, que no início da carreira e em particular nestas armas, um nível de aptidão operacional elevado e que no caso dos instrutores de educação física militar, terão como responsabilidade futura, o treino de militares e portanto é imprescindível a sua colaboração na prevenção e não o inverso.

O mecanismo de lesão músculo-esquelética de sobrecarga foi o mais frequente, pelo que deve merecer a atenção multidisciplinar, destacando-se o papel dos fisioterapeutas, técnicos superiores da área do desporto, instrutores de educação física militar, médicos, nutricionistas, especialistas militares de cada arma, administradores e decisores políticos, na medida em que se por um lado parece contribuir nas desigualdades observadas, por outro, a evidência científica aponta para a possibilidade de resolução da problemática, se implementadas medidas preventivas adequadas sem que com isso se deturpe a concretização dos objetivos de formação específicos e caracterizadores de cada arma no Exército (Sharma, et al., 2015; Taanila, et al., 2009, 2015).

Outro aspeto que parece ser importante realçar, é o elevado número de dias de dispensa por incapacidade para participar em períodos de formação

militar, o que pode justificar a realização de estudos que avaliem o impacto económico, psicossocial e de prontidão militar decorridos da prevalência de lesões músculo-esqueléticas em militares.

Os resultados obtidos, evidenciaram uma distribuição da prevalência de lesões músculo-esquelética distinta entre sexos, com maior prevalência no masculino, afigurando-se num incentivo à admissão de mulheres no Exército.

A análise efetuada entre faixas etárias, não identificou assimetrias significativas, pelo que motiva a reflexão em torno da adequabilidade dos critérios de admissão ao Exército baseados na faixa etária, destacando-se a responsabilidade de salvaguarda da igualdade de oportunidades e luta contra a discriminação no acesso à integração com carácter profissionalizante em qualquer ramo das Forças Armadas Portuguesas.

Desta investigação, emana uma outra questão relacionada com a equidade em saúde nos formandos do exército português, na medida em que sendo a fisioterapia amplamente reconhecida, como tendo um papel fundamental na prevenção, identificação e tratamento de casos de lesões músculo-esqueléticas (Rhon, et al., 2013), na Escola das Armas este serviço parece sub utilizado pelos alunos quando comparado com os dias de dispensa à formação. Recomenda-se portanto, que estudos futuros averiguem os motivos subjacentes e avaliem a equidade no acesso à fisioterapia.

Por fim, conclui-se que as desigualdades em saúde identificadas entre alunos do Exército português, justificam a necessidade de atuação dos decisores políticos e da administração da saúde militar para a sua resolução. No entanto, para potenciar esta intervenção, pode ser importante desenvolver mais conhecimento em torno dos fatores de risco responsáveis pelas disparidades na prevalência de lesões músculo-esqueléticas em militares.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autoridade para as Condições no Trabalho (2015). Estatísticas e Relatórios. [Online] Available at:

[http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/RelatorioAtividadesPromocaoSegurancaSaudeTrabalho2015.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/RelatorioAtividadesPromocaoSegurancaSaudeTrabalho2015.pdf) [Acedido em 21 1 2017].

- Bekker, M. (2015). Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 194, pp. 33-43.
- Bergaman, B. & Miller, S. (2001). Equal oportunities, equal risks? Overuse infjuries in female military recruits. *Journal of Public Health Medicine*, Volume 23, pp. 35-39.
- Berman, P. & Bitran, R. (2011). *Health Systems Analysis for Better Health System Strengthening*, Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Bilhim, J. (2014). Política e administração: em que medida a atividade politica conta para o exercício profissional de um cargo administrativo. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Volume XXVIII, pp. 11-31.
- Bonita, R., Beaglehole, R. & Kjellström, T. (2010). *Epidemiologia Básica*. São Paulo: s.n.
- Bouphan, P., Ngang, T. & Apipalakul, C. (2015). The Influence of Administrative Factors on Performing Primary Care Unit Standard Evaluation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 186, pp. 1075-1080.
- Burström, B. et al. (2017). Equity aspects of the Primary Health Care Choice Reform in Sweden – a scoping review. *International Journal for Equity in Health*, Volume 16, pp. 1-10.
- Childs, J. D. et al. (2010). Effects of Traditional Sit-up Training Versus Core Stabilization Exercises on Short-Term Musculoskeletal Injuries in US Army Soldiers: A Cluster Randomized Trial. *Physical Therapy*, Volume 90, pp. 1404-1412.
- Chircop, A., Bassett, R. & Taylor, E. (2015). Evidence on how to practice intersectoral collaboration for health equity: a scoping review. *Critical Public Health*, Volume 25, pp. 178–191.
- Comissão Europeia (2015). *Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners*, Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Cowan, D. et al. (2011). Musculoskeletal injuries among overweight army trainees: incidence and health care utilization. *Occupational Medicine*, Volume 61, pp. 247–252.

Fathalla, M. F. (2004). *A Practical Guide for Health Research*. [Online] Available at: <http://applications.emro.who.int/dsaf/dsa237.pdf> [Acedido em 11 1 2017].

Ferrinho, P., Simões, J., Machado, M. d. C. & George, F. (2012). *Plano Nacional da Saúde 2012-2016*. [Online] Available at: <http://pns.dgs.pt/pns-versao-completa/> [Acedido em 21 1 2017].

Gemmell, I. (2002). Injuries among female army recruits: a conflict of legislation. *Journal of the royal society of medicine*, Volume 95, pp. 23-27.

Góis, E. & Gonçalves, C. (2014). *Estudos*. [Online] Available at: file:///C:/Users/teresa/Downloads/EE_022014_estudo.pdf [Acedido em 21 1 2017].

Hahn, R. & Truman, B. (2015). Education Improves Public Health and Promotes Health Equity. *International Journal of Health Services*, Volume 45, pp. 657–678.

Hollingsworth, D. (2009). Journal of Special Operations Medicine. *The Prevalence and Impact of Musculoskeletal Injuries During a Pre-deployment Workup Cycle: Survey of a Marine Corps Special Operations Company*, Volume 9, pp. 11-15.

Kodesh, E. et al. (2015). Examination of the Effectiveness of Predictors for Musculoskeletal Injuries in Female Soldiers. Volume 14, pp. 515-521.

Kooiman, J. & Jentoft, S. (2009). Meta-Governance: Values, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices. *Public Administration*, Volume 87, pp. 818–836.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Report Number.

Miller, G. & Yang, K. (2008). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. United States of America: Auerbach Publications.

Owens, B. et al. (2013). Risk Factors for Lower Extremity Tendinopathies in Military Personnel. *The Orthopaedic Journal of Sports Medicine*, Volume 1, pp. 1-8.

Plumper, T. & Neumayer, E. (2013). Health Spending, Out-of-pocket Contributions, and Mortality Rates. *Public Administration*, Volume 91, pp. 403–418.

- Ramineni, V., Rajendra, G. & Phaneendra, K. (2012). Estimation of Casual Relationships Among the Data Items by Using Statistical Data Mining Techniques. *International Journal of Advanced Computer and Mathematical Sciences*, Volume 3, pp. 2230-9624.
- Rhon, D., Deyle, G. & Gill, N. (2013). Clinical Reasoning and Advanced Practice Privileges Enable Physical the Military Health Care System: 3 Clinical Cases. *Physical Therapy*, Volume 93, pp. 1234-1243.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. s.l.:McGraw Hill.
- Santinha, G. (2016). Governance for health: Is the cultural ‘lone ranger’ behaviour still prevailing? Perspectives from policy-makers in Portugal. *Public Policy and Administration*, Volume 31, pp. 147-168.
- Sharma, J. et al. (2015). Musculoskeletal injuries in British Army recruits: a prospective study of diagnosis-specific incidence and rehabilitation times. Volume 16, pp. 1-7.
- Smith, N., Mitton, C., Davidson, A. & Williams, I. (2014). A politics of priority setting: Ideas, interests and institutions in healthcare resource allocation. *Public Policy and Administration*, Volume 29, pp. 331–347.
- Sumaha, A., Baatiemac, L. & Abimbola, S. (2016). The impacts of decentralisation on health-related equity: A systematic review of the evidence. *Health Policy*, Volume 120, pp. 1183–1192.
- Taanila, H. et al. (2015). Risk factors of acute and overuse musculoskeletal injuries among young conscripts:a population-based cohort study. *BMC Musculoskeletal Disorders*, Volume 16, pp. 1-19.
- Taanila, H. et al., (2009). Musculoskeletal disorders in physically active conscripts: a one-year follow-up study in the Finnish Defence Forces. *BMC Musculoskeletal Disorders*, Volume 10, pp. 1-11.
- Taanila, H. et al. (2010). Aetiology and risk factors of musculoskeletal disorders in physically active conscripts: a follow-up study in the Finnish Defence Forces. *BMC Musculoskeletal Disorders*, Volume 11, pp. 2-19.
- Uva, A. S. et al. (2008). *Programa nacional contra as doenças reumáticas:documentos e publicações*. [Online] Available at: <https://www.>

dgs.pt/paginas-de-sistema/saude-de-a-a-z/programa-nacional-contra-as-doencas-reumaticas/documentos-e-publicacoes.aspx [Acedido em 21 1 2017].

Witesman, E. & Walters, L. (2014). Public Service Values: a New Approach to Thestudy of Motivation in the Public Sphere. *Public Administration*, Volume 92, p. 375–405.

World Health Organization, Regional Office for Europe (1998). *A glossary of technical terms on the economics and finance of health services*. [Online] Available at: http://www.who.int/healthsystems/hss_glossary/en/index5.html [Acedido em 13 Dezembro 2016].

World Health Organization (1984). *WHO Glossary of terms used in the Health for All Series*, Geneva: s.n.

World Health Organization (2010). *Financiamento dos Sistemas de Saúde: O caminho para a cobertura universal*, Geneva: World Health Organization.

World Health Organization (2015). *Contributing to social and economic development:sustainable action across sectors to improve healthand health equity (follow-up of the 8th Global Conference on Health Promotion)*. s.l., WHO: Report of the Secretariat, pp. 1-20.

World Health Organization (2016). *9th Global Conference on Health Promotion*. [Online] Available at: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/9gchp/policy-brief2-action-across-sectors.pdf?ua=1> [Acedido em 28 12 2016].

Zhu, L. & Johansen, M. (2014). Public Responsibility and Inequality in Health Insurance Coverage: an Examination of American State Health Care Systems. *Public Administration*, Volume 92, pp. 422–439.

AUTORES

Pedro Miguel ALves Riveiro Correia

Doutor em Ciências Sociais (Administração Pública), Universidade Técnica de Lisboa; Licenciado em Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa; Professor do Instituto Superior de Ciências Sociais e

Políticas, Universidade de Lisboa; Coordenador do Observatório Nacional de Administração Pública; Investigador no Centro de Administração e Políticas Públicas; Investigador no Centro Interdisciplinar de Estudos de Género; Colaborador do Grupo de Pesquisa em Administração da Justiça, Universidade de Brasília; Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça.

Ana Teresa Nogueira Jeremias

Doutoranda em Administração da Saúde no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Mestrada em Fisioterapia na Especialidade Músculo-Esqueléticas pela Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal, Faculdade de Ciências Médicas e Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade Nova de Lisboa. Licenciada em Fisioterapia pela Escola Superior de Saúde de Setúbal. Furiel Fisioterapeuta do Exército Português, coordenadora do serviço de fisioterapia da Escola das Armas.

O PAPEL DOS CIDADÃOS NO DESEMPENHO DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paulo Jorge Alves Gomes, Academia Militar, gomes.pja@mail.exercito.pt

ABSTRACT

Considering the actual states challenges, like the current budgetary constraints, the rapid technological change, need for survival, as well the different asymmetric and global threats and risks, new theoretical movements have emerged in the context of a “new “public administration”. Serving citizens as consumers or customers (New Public Management - NPM), a high Public Performance Management (Public Value Management - PVM) and enhance the citizens role in society (New Public Service - NPS), should be an integral part of the public policies.

In Portugal, at the level of the public financial administration, still are several laws based on NPM.

However, more and more, public organizations should produce a higher quality public service, optimizing their performance. In addition, the role of citizens should be emphasized, meeting the current goal of the new public administration.

KEYWORDS: Public Management; performance; outputs; citizens; public organizations.

RESUMO

Tendo em consideração os atuais desafios dos estados, que vão desde as atuais restrições orçamentais, a rápida mudança tecnológica, a necessidade de sobrevivência, bem como as diferentes ameaças e riscos, assimétricas e globais, novos movimentos teóricos têm surgido, no âmbito de uma “nova” administração pública. Servir os cidadãos como consumidores ou clientes (*New Public Management – NPM*), possuir um elevado desempenho organizacional (*Public Value Management – PVM*) e realçar o papel dos cidadãos na sociedade (*New Public Service – NPS*), deverão ser partes integrantes das políticas públicas a seguir.

Em Portugal, encontram-se ainda em vigor diversos diplomas ao nível da administração financeira do Estado, tendo por base a NPM.

No entanto, cada vez mais, as organizações públicas deverão produzir um serviço público com maior qualidade, otimizando o seu desempenho. Para além disso, deverá ser enfatizado o papel dos cidadãos, indo assim ao encontro do que se pretende atualmente no âmbito da nova administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública; desempenho; saídas; cidadãos; organizações públicas.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública tradicional veio procurar dar resposta aos problemas de governação existentes ao nível dos diversos estados, procurando “fornecer um conjunto particular de soluções para os desafios da governação” (Stoker, 2006, p. 43), por forma a suportar e expressar o processo político de um governo (Ranson & Stewart, 1994). Houve particular influência de Max Weber, através da perceção do mundo, no que diz respeito à defesa de aspetos essenciais à modernização e processo de governação, nomeadamente, a orientação política como ponto de partida e a monitorização dos serviços através da burocracia.

No decorrer do século XX, devido particularmente à 1ª e 2ª Guerras Mundiais, diversos países enfrentaram graves problemas económicos, assistindo-se a “organizações públicas que, alegadamente, funcionaram em seu benefício próprio, não respondendo aos desejos do público e não conseguiram cumprir as expectativas dos anos pós-guerra de criar uma sociedade mais justa, mais igualitária” (Ranson & Stewart, 1994, p. 3).

Somente, a partir dos anos 70, houve uma maior consciência política, por forma a resolver os problemas existentes, havendo ao nível da Administração Pública Tradicional uma maior evolução.

Nos anos 80, novos movimentos para uma nova administração pública emergiram por trás da administração pública tradicional (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Valores como servir os cidadãos de forma democrática, mas numa perspetiva de serem consumidores, passaram a constituir-se como princípios do movimento teórico denominado por Nova Gestão

Pública (*New Public Management – NPM*). A ideia base é de que as novas políticas públicas deveriam ser orientadas para o consumidor e que a gestão pública poderia basear-se em modelos do setor privado, dando origem a uma nova administração pública (Hood, 1991; Parsons, 1995; Ranson & Stewart 1994; Stoker, 2006).

No entanto, o NPM veio a ser criticado por não defender princípios bastante relevantes da sociedade atual, tais como ênfase na eficiência e eficácia (Osborne, 2006; Denhardt & Denhardt, 2000, 2007), na necessidade do setor público ter um elevado desempenho organizacional (Moore, 2004; Stoker, 2006) e ao não salientar o papel que os cidadãos deverão ter na sociedade como parte integrante das políticas públicas a seguir (Moore, 2004; Bryson & Crosby, 2014; Denhardt & Denhardt, 2000, 2007).

Apesar dessa missão, a medição do desempenho é também fundamental para as organizações públicas avaliarem o impacto das suas ações e da sua organização (Gomes, 2005; Bouckaert, 2013; Souaf, Wazani, & Mouadili, 2015).

Em Portugal existem poucos estudos no sentido de relevarem a importância do cidadão. Proporcionam uma imagem de satisfação dos cidadãos pela qualidade dos serviços nela prestados, por forma a melhorarem a qualidade do serviço público (Ferreira, 2006; Carvalho, 2008; Carvalho & Brito, 2012).

O objetivo deste artigo é mostrar como os cidadãos e a satisfação das suas necessidades poderão contribuir atualmente, para a melhoria das organizações públicas, tendo estas uma missão essencialmente de apoio à comunidade, distinguindo-se assim do setor privado. Neste sentido, este artigo pretende responder à seguinte questão de investigação: *qual a importância dos cidadãos no desempenho das organizações públicas?*

2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL

A administração pública tradicional surgiu nos Estados Unidos no início dos anos 1900 e amadureceu até meados do século XX como uma resposta a um conjunto particular de condições, resultante dos desafios da

industrialização, urbanização, progresso e preocupação sobre as principais falhas de mercado (Bryson & Crosby, 2014, p. 446).

O início da administração pública tradicional, poderá ser atribuído a Max Weber, através do desenvolvimento do seu modelo burocrático, tendo sido um “modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo” (Secchi, 2009, p.350).

Max Weber, ao publicar em 1904, o livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo” e em 1922 o livro “Economia e sociedade”, “fazia referências ao burocrata como profissional e à disseminação do modelo burocrático em países ocidentais, defendendo que o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Nesse modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição” (Secchi, 2009, p. 351).

Um dos aspetos mais importantes deste modelo foi a separação entre o planeamento e a execução, em que, “a política é responsável pela elaboração de objetivos e a administração pública responsável por transformar as decisões em ações concretas (...). A preocupação com a eficiência organizacional é central no modelo burocrático” (Secchi, 2009, p. 352), sendo esta a melhor solução para os problemas nomeadamente da corrupção e incompetência.

Para isso, foram implementados indicadores de desempenho e a sua avaliação comparativa, “desenvolvendo ao nível das estruturas organizacionais as seguintes funções planeamento, organização, recursos humanos, direção, coordenação, avaliação e orçamentação” (Gruening, 2001, p. 3).

Após a Segunda Guerra Mundial, ao nível académico começou-se a reavaliar e a questionar os princípios da teoria clássica. Conforme refere Secchi (2009), após a II Guerra Mundial uma onda de confrontação intelectual contra o modelo burocrático foi liderada por Simon (1947), Waldo (1948) e Merton (1949).

Herbert Simon foi o principal teorizador defendendo que deveriam existir técnicas de decisão e uma forte crença de que o planeamento central da administração nacional levaria à otimização dos recursos. Um exemplo foi a criação do método denominado por *Planning, Programming, Budgeting*

System (PPBS) onde era aplicada a lógica do planeamento racional, da análise de sistemas e de resultados, tendo este método uma grande aplicabilidade ao nível militar, a partir da década de 60.

Para além de Simon, Merton veio alertar também, para os “efeitos negativos (...) chamados de disfunções burocráticas: o impacto da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocados pela obediência acrítica às normas” (Secchi, 2009, p. 353), do modelo burocrático.

Em 1957, foi desenvolvida a abordagem denominada por Escolha pública, através de James Buchanan e Warren Nutter na Universidade da Virgínia, sendo esta uma escola de pensamento económico. Esta abordagem baseava-se no pressuposto de que “os indivíduos deveriam perseguir seus próprios objetivos e atos de acordo com suas preferências” (Gruening, 2001, p. 5), havendo um comportamento racional, ou seja, a pessoa deverá agir para atingir os seus objetivos de acordo com o seu conhecimento da situação.

Esta abordagem ao nível da economia política, centrava-se na comparação entre as instituições do setor privado e público como alternativas imperfeitas, através do desenvolvimento de modelos para explicar fenómenos sociais a partir de um conjunto de hipóteses sobre os objetivos dos indivíduos e suas informações sobre suas situações, criando-se assim “um ponto de referência normativo natural para avaliar a realidade social” (Gruening, 2001, p. 6).

Com o fracassar de muitas políticas sociais na década de 70, diversos estudos apontaram para a necessidade de se efetuar uma análise política, através da descrição e explicação dos desenvolvimentos políticos, bem como para encontrar soluções para os problemas políticos.

Ambas as abordagens estavam fortemente relacionadas com o programa de pesquisa neoclássico de Simon, baseado na ideia que os decisores políticos através da análise política poderiam fazer mais escolhas racionais. Tomam-se decisões políticas racionais mediante a utilização de mais informações sobre políticas ótimas, análise de estratégias de implementação. Têm por base “um ciclo de apoio à decisão, através da recolha de informações, análise, decisão, implementação e avaliação, criando assim uma conceção de decisão política racional” (Parsons, 1995).

Outra teoria desenvolvida na década de 1970 foi a da gestão pública, quando as escolas de análise política, começaram a ministrar matérias para formar os alunos para cargos executivos no setor público. Houve a necessidade de mostrar que “para criar políticas adequadas, os executivos também precisavam de competências em gestão” (Gruening, 2001, p. 10), em que, a abordagem racional desenvolvida nas escolas também enfatizava a medição objetiva do desempenho e a recompensa dos dirigentes organizacionais com base nos resultados alcançados.

Mas no início de 1980, o livro “Em busca da Excelência” de Peters e Waterman (1982) veio mostrar que as empresas americanas mais bem-sucedidas não empregavam um estilo de gestão racional e em vez disso, usavam estruturas orgânicas, estratégias humanísticas e uma cultura virada para os empregados. Nesta abordagem, “diversos investigadores procuraram tornar as organizações públicas excelentes, adaptando as ideias preconizadas por Peters e Waterman” (Gruening, 2001, p. 11).

2.2. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O desenvolvimento da Nova Administração Pública teve por base uma variedade de ideias oriundas das teorias da gestão pública (Gruening, 2001; Osborne, 2006), com o objetivo de colmatar os pontos fracos e a aperfeiçoar os pontos fortes, tendo surgido o movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*) no final de 1970 e início de 1980. Os seus primeiros praticantes surgiram no Reino Unido com a primeira-ministra Margaret Thatcher e nos governos municipais dos EUA (por exemplo, Sunnyvale, Califórnia) que tinham sofrido mais fortemente com a recessão económica. Thatcher implementou mudanças na política de gestão pública em áreas como métodos de organização, relações de trabalho, planeamento de despesas, gestão financeira, auditoria, avaliação e controlo.

O aparecimento da NPM deveu-se a vários aspetos resultantes da atual globalização de mercados (Mendes, 2001), tais como:

- Cortes e restrições orçamentais;
- Recurso a contratações externas;
- Liberalização dos mercados;
- Aumento da competitividade do setor público.

Segundo Hood (1991), a NPM assenta nos seguintes princípios:

- A privatização dos serviços, com diminuição do peso do Estado;
- A adoção de métodos de gestão empresarial, na base da supremacia desta em relação à pública;
- A desburocratização e a descentralização, com suporte num modelo que enfatiza os resultados, o serviço, a participação e os sistemas abertos.

A ideia de melhoria da qualidade do serviço público ao “cliente” passa a ter um papel relevante, mas assentando na tónica da utilização dos métodos do sector privado, com a introdução de fatores de concorrência na Administração Pública, a ênfase na racionalidade económica e a valorização dos resultados obtidos.

Assim, o NPM visa, essencialmente, promover a inovação e a modernização da administração pública, onde o serviço prestado aos clientes, se constitui como a base das decisões públicas, otimizando os índices de eficácia, eficiência e economia dos recursos colocados ao dispor (Robinson, 2015). É visto como um meio mais eficiente de alcançar o mesmo produto ou serviço, em que, os cidadãos são vistos como clientes e servidores públicos e os dirigentes como gestores públicos. Procura-se realinhar a sua relação com os decisores políticos, sendo a sua motivação baseada em incentivos (Hood, 1991; Osborne e Gaebler, 1993; Bryson & Crosby, 2014). Este movimento foi o aprofundamento e aplicabilidade das diversas bases teóricas desenvolvidas no âmbito da gestão pública, tendo sido adotado em diversos países, inclusive em Portugal.

Mais recentemente, Guthrie, Olson, & Humphrey (1999) veem referir que este modelo sem reformas de gestão financeira não poderá ter grande importância. Relevam a importância da informação financeira no processo de tomada de decisão e no respetivo desempenho organizacional público, desenvolvendo o modelo denominado por Nova Gestão Financeira Pública (*New Public Financial Management* – NFPM).

No entanto, a NPM “foi criticada devido ao seu foco de cariz mais governamental e pela aplicação de métodos algo desatualizados do setor privado” (Osborne, 2006, p. 380). Osborne (2006, 2010), vem apresentar uma abordagem denominada por *New Public Governance* (NPG) em que o seu ponto de partida é muito diferente das teorias da gestão pública. “Baseia-se na existência de um Estado pluralista, procurando

compreender o desenvolvimento e implementação de políticas públicas nesse contexto” (Osborne, 2006, p. 381), tendo o potencial de aproveitar um fluxo mais contemporâneo da teoria da gestão, preocupado com a organização relacional (Osborne, 2006, p. 384). Este movimento está, acima de tudo, preocupado com a “legitimidade e a inter-relação dos processos de elaboração de políticas e implementação e prestação de serviços” (Osborne, 2006, p. 384).

“Devido à sua natureza verticalmente integrada, a hierarquia é o mecanismo chave para a governação, (...) para assegurar a responsabilidade para o uso dos dinheiros públicos (...) em que vários atores interdependentes contribuem para os serviços públicos” através das “relações interorganizacionais e definição de processos, salientando a eficácia do serviço e os resultados.” (Osborne, 2006, p. 382).

Esta abordagem, procura combinar assim os pontos fortes da NPM, através da formulação de políticas orientadas para a produção de produtos/serviços públicos e dos respetivos processos de produção.

Com a introdução de critérios empresariais e de princípios de gestão pública, como a concorrência entre os serviços prestados, o aumento de poder e de participação dos cidadãos, o setor público deverá ser tão eficiente e eficaz quanto possível. Para isso, deverá haver uma avaliação do desempenho. Surge então uma outra abordagem denominada por *Public Value Management* (PVM), enfatizando que o valor público resulta principalmente do desempenho organizacional (Moore, 2003, 2004, 2012; Stoker, 2006).

Ao nível da PVM, Moore (2003, 2004, 2012) acredita que os cidadãos desejam dos seus governos uma combinação dos seguintes objetivos, que potenciem o valor público:

- Serviços públicos de alto desempenho e não simplesmente burocráticos;
- Organizações públicas eficientes e eficazes para alcançar os resultados sociais desejados;
- Organizações públicas que operam com justiça e conduzam a condições justas na sociedade em geral.

O argumento de Stoker é que nem a NPM e a NPG permitem explicar mudanças no ambiente ou fornecer um modelo de gestão. O PVM é visto como um meio de compreender a organização e responder aos desafios.

Devido às questões levantadas sobre se o serviço público deverá ter ênfase no interesse individual e geral ou se deverá ser ao serviço das pessoas, surgiu o modelo *New Public Service* (NPS). Para além do desempenho organizacional, o governo tem ainda um papel especial como garante dos valores públicos e sociais, cujas políticas deverão ter uma elevada ênfase na cidadania democrática e colaborativa (Lapsley, 2008; Bryson et al., 2014).

Neste modelo do NPS, a administração pública deverá observar aspetos que estão além da racionalidade do mercado, em complemento à NPM e à NPG, apresentando ideais e práticas que enfatizem a democracia e o envolvimento do cidadão na condução da administração pública (Denhardt & Denhardt, 2015).

O NPS surge assim da necessidade de se transformar uma administração pública mais profissional, mais eficiente e em condições de se adaptar às condições externas, mas dentro de um contexto de uma administração pública democrática.

A ilustração abaixo sintetiza as principais características dos diversos movimentos teóricos da nova administração pública.

Características	NPM	NPG	PVM	NPS
Ênfase público	Racionalidade económica, eficiente e eficaz	Processos de produção de produtos e serviços prestados	Desempenho organizacional potenciando valor público	Cidadania democrática e colaborativa
Visão	No cliente	Estrutura organizacional	No cidadão e na organização	Envolvimento do cidadão na condução da administração pública

Ilustração 1: Características das teorias da nova administração pública

Fonte: adaptado de Gruening (2001); Moore (2003, 2004, 2012); Osborne (2006) e Denhardt & Denhardt (2000, 2007).

2.3. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

Na década de 90, ocorreram profundas alterações nos sistemas financeiros da Administração Pública portuguesa, que tiveram início com a aprovação da Lei n.º 8/90 de 20 de Fevereiro, “Lei de Bases da Contabilidade Pública”, através da qual são determinadas as normas e os princípios a que deve obedecer o Regime Financeiro dos Serviços e Organismos da Administração Pública, referidos na lei como “Serviços e Organismos da Administração Central”.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Junho, deu-se continuidade à reforma da contabilidade pública, estabelecendo-se o Regime de Administração Financeira do Estado, (RAFE) dos serviços e organismos da Administração Pública. Neste diploma, encontra-se estabelecido a elaboração de um Plano de Atividades (PA) anual, que pressupõe a definição prévia dos resultados a alcançar e das linhas gerais para a sua prossecução bem como a explicitação clara da estratégia a seguir na utilização dos meios/recursos existentes. Os serviços deverão ainda efetuar um relatório anual sobre a gestão efetuada (Relatório de Atividades) com uma rigorosa descrição dos objetivos atingidos e dos recursos utilizados, procurando assim verificar as divergências entre o planeado e o executado.

Para além disso, para se efetuar uma gestão baseada em atividades (partindo-se das atividades para os recursos necessários), encontrava-se explanado na legislação portuguesa a inscrição de programas plurianuais, nomeadamente na Lei de Enquadramento Orçamental (Lei n.º 91/01, de 28 de Agosto) e no Decreto-Lei n.º 131/03, de 28 de Junho, permitindo estruturar o Orçamento do Estado por programas. De acordo com o n.º 1 do artigo 16.º da Lei n.º 91/01, um programa orçamental “inclui as despesas correspondentes a um conjunto de medidas ou projetos ou ações de carácter plurianual que concorrem, de forma articulada e complementar, para a concretização de um ou vários objetivos específicos, relativos a uma ou mais políticas públicas, dele fazendo necessariamente parte integrante um conjunto de indicadores que permitam avaliar a economia, eficiência e eficácia da sua realização.”

Para além destes diplomas, o Decreto-Lei n.º 232/97, de 28 de julho que aprovou o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), traduziu - se num passo fundamental no processo legislativo da reforma da administração financeira, ao introduzir um conjunto de princípios gerais comuns no domínio da contabilidade empresarial, tendo por referência o antigo POC (Plano Oficial de Contabilidade).

O principal objetivo preconizado pelos diplomas acima referidos é a demonstração de que os organismos públicos aplicam os meios financeiros de acordo com o aprovado pelas entidades competentes, ou seja, informação somente de execução orçamental, tendo lacunas em termos de indicadores para avaliação da economia, eficiência e eficácia.

Para fazer face a estas lacunas, o Documento de Estratégia Orçamental aprovado para o período de 2014-2018¹, estabelece a necessidade de serem introduzidas mudanças no sistema de contabilidade pública. Estas alterações vêm ao encontro do modelo do *NPFM*, tendo resultado recentemente na aprovação de uma nova Lei de Enquadramento Orçamental² e do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)³, pelo Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro (Gomes, Fernandes, & Carvalho, 2016). No seu art.º 09º é referido a necessidade de um sistema de “controlo interno a adotar pelas entidades públicas (...) que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e eficiente” tendo em conta também “um processo de monitorização que assegure a respetiva adequação e eficácia em todas as áreas de intervenção”, por forma a garantir a legalidade e regularidade de documentos.

Em conformidade com o enquadramento legal acima evidenciado, as medidas previstas não têm por base ainda uma cultura de avaliação da satisfação dos “clientes”. Com a avaliação da qualidade do serviço, pretende-se acima de tudo identificar as adequadas capacidades a implementar e não a forma como os custos são imputados, sendo isso fundamental, para apoiar o processo de tomada de decisão.

Assim, aumenta-se a atividade desenvolvida perante os cidadãos, conseguindo-se aumentar a racionalização dos recursos, sob pena dos objetivos de melhorar o serviço prestado e de aumentar a satisfação dos cidadãos acabarem por falhar (Gomes, 2005).

3. O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

3.1. O PROCESSO DE DESEMPENHO

Sendo a atual ênfase pública, centrada na eficiência e eficácia da organização e nos seus resultados (Moore, 2004), a melhoria da eficiência pode ser

conseguida aumentando-se as saídas (*outputs*), com as mesmas entradas, ou mantendo-se os mesmos resultados com redução das entradas (*inputs*). Enfatiza-se assim, a importância de alcançar as saídas certas (*outputs*), preferencialmente a gerir de forma eficiente as entradas (*inputs*), para se melhorarem os resultados (*outcomes*) e assim trazer mais-valias às organizações públicas (Boland & Fowler, 2000; Webber, 2004).

Ao nível do setor público, torna-se relevante, perante também o cidadão, avaliar qual a necessidade de alocar recursos financeiros (*inputs*), como esses recursos estão a ser utilizados (*outputs*), bem como o que está a ser feito com esses recursos (*outcomes*) (Mwita, 2000; Webber, 2004; Bouckaert, 2013; Wouter Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Deverão ser utilizadas ferramentas de apoio à decisão, não apenas numa perspetiva económica, mas também numa perspetiva social, comportamental e dentro do contexto organizacional.

Tal como Julnes & Holzer (2001), Poister (2003) verificou que os *outputs* são essenciais para alcançar os *outcomes* (último critério ao nível do ciclo da gestão), sendo as medidas de *output* mais utilizadas que as medidas de eficiência dos *inputs* e de *outcomes*. São fundamentais na alocação de recursos, na gestão e monitorização de programas e, ainda, na divulgação de informação para a gestão.

A medição e avaliação de desempenho ao nível das entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*), são fundamentais para se atingirem e melhorarem os resultados organizacionais (*outcomes*) (Meynhardt, 2009, p. 212), constituindo-se, atualmente, o principal interesse da gestão de desempenho das organizações públicas (Bouckaert, 2013; OECD, 2009; Dooren, 2006).

Diversos investigadores, demonstraram já que os cidadãos têm sido bastante úteis e confiáveis para avaliar os serviços públicos, permitindo otimizar os *outputs* e conseqüentemente os respetivos *outcomes*, e identificar o que é pretendido e valorizado (Blaug, Horner, & Lekhi, 2006; James, 2009; Mcnamara, 2012; Carvalho & Brito, 2012; Bouckaert, 2013).

3.2. A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK COMO MODELO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PÚBLICO

Para comparar *inputs*, atividades, *outputs* e *outcomes*, existe já um modelo de gestão desenvolvido e mais vocacionado para organizações do setor público, no sentido de melhorar a qualidade do serviço público,

como sendo a *Common Assessment Framework (CAF)* (OECD, 2009; Bouckaert, 2013). A sua criação foi inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management – EFQM*), consistindo numa ferramenta de apoio à implementação dos conceitos de Gestão da Qualidade na Administração Pública, com vista à introdução da qualidade nas organizações públicas.

A *CAF* resulta da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública e da cooperação de sucessivas Presidências da União Europeia, nomeadamente, do Reino Unido e da Áustria em 1998; da Alemanha e da Finlândia em 1999 e de Portugal em 2000. A *CAF* resultou ainda da colaboração conjunta entre a *EFQM*, a *Academia Speyer*, e o *EIPA*⁴.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2009), a *CAF* é utilizado em toda a Europa como estrutura comum para a avaliação da qualidade das Administrações Públicas e para as assistir na busca da excelência. “*Common*” (“Comum”) significa que as mesmas estruturas e sistemas são empregues pelas organizações de serviço público dos diferentes países, que se encontram em situações socioeconómicas diferentes e têm culturas administrativas diferentes. “*Framework*” (“Estrutura”) indica que esta consiste num conjunto de princípios de qualidade agrupados de uma maneira lógica e coerente, englobando todas as características de funcionamento de uma organização, no sentido de se confrontar com a realidade de uma organização eficaz e de poder estabelecer um diagnóstico preciso do seu estado de saúde. O “*Assessment*” (“Avaliação”) diz respeito às diligências a efetuar nos domínios identificados como tendo necessidade de melhorias.

Em Portugal, a aplicação da *CAF* integra-se no âmbito da Reforma da Administração Pública, designadamente através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP)⁵, o qual prevê para além da avaliação das pessoas (funcionários), a avaliação dos serviços e organismos públicos.

A *CAF* surge assim como um modelo de gestão para a administração pública de diagnóstico organizacional, “subscrevendo os conceitos fundamentais da excelência” (European Institute of Public Administration, 2012, p. 10). Sendo oito, os conceitos da excelência preconizados para a *CAF*, os dois primeiros dizem logo respeito Princípio 1: Orientação para os resultados

A organização focaliza-se nos resultados. Os resultados são atingidos de forma a satisfazer todas as Partes Interessadas da organização (tutela, cidadãos/clientes, parceiros e colaboradores), em linha com os objetivos definidos.

Princípio 2: Focalização no cidadão/cliente. A organização focaliza-se nas necessidades dos cidadãos/clientes, quer dos atuais quer dos potenciais. Envolve-os no desenvolvimento de produtos e serviços e na melhoria do seu desempenho.

Procura acima de tudo, “apoiar o setor público em benefício de todas as partes interessadas em geral e dos cidadãos em particular” (European Institute of Public Administration, 2013, p. 7).

A ilustração abaixo evidencia a estrutura da CAF:

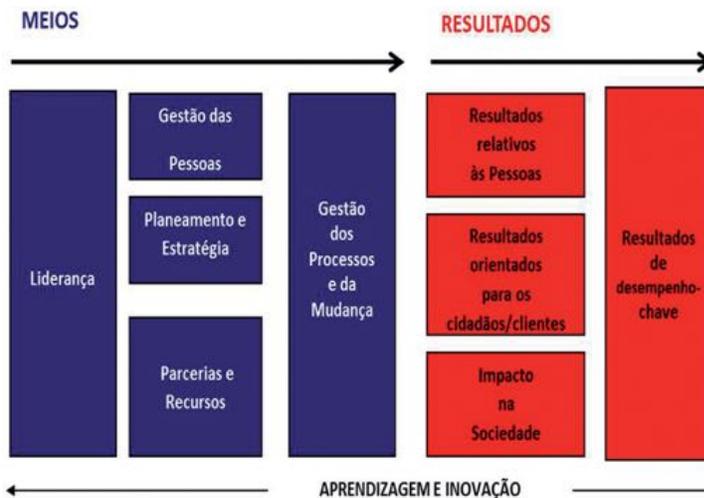


Ilustração 2: Estrutura da CAF

Fonte: Manual da CAF 2013 (<http://www.caf.dgaep.gov.pt>)

As nove caixas identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Dentro de cada uma delas existe um critério. Os critérios representam as dimensões da organização que devem ser consideradas durante a avaliação que, por sua vez, são constituídos por subcritérios⁶.

4. O PAPEL DOS CIDADÃOS

4.1. O PAPEL DOS CIDADÃOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Ao nível da nova administração pública, têm-se assistido assim, a novas formas de incrementar as relações entre os cidadãos e as organizações públicas. A “administração pública voltada para o cidadão (*citizen-centred service*) é diferente da administração centrada no cliente (*customer-centred service*). Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da administração pública. Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, ao contrário dos clientes do setor privado, frequentemente não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público” (Coutinho, 2000).

Perante esta evolução, responder às preferências dos cidadãos é um dos grandes objetivos, de modo a que os mesmos sejam parte ativa na melhoria da qualidade dos serviços (O’Flynn, 2007, p. 361). O foco da gestão pública devem ser os cidadãos, a comunidade e a sociedade civil, devendo haver assim uma abordagem mais humanista e políticas públicas favoráveis à democracia. Estabelece-se assim, uma nova relação entre o Estado e a sociedade (Robinson, 2015).

Aponta-se assim para um novo serviço público, em que a administração pública deverá observar aspetos que estão além da racionalidade do mercado e da produtividade. O cidadão deverá ser valorizado, devendo este, ser distinguido como um simples consumidor de bens e serviços públicos. (Denhardt & Denhardt, 2000; Bryson & Crosby, 2014).

No âmbito da nova administração pública, evidenciam-se basicamente dois movimentos teóricos que dão grande ênfase ao papel do cidadão, nomeadamente:

- *Public Value Management* (PVM);
- *New Public Service* (NPS).

Um dos principais dinamizadores do movimento PVM foi Mark Moore (2003, 2004, 2012), referindo que os cidadãos querem dos seus governos uma combinação de valores, nomeadamente, organizações públicas que criem valor e que tenham desempenho na consecução dos resultados sociais, sendo fundamental o seu posicionamento perante a sociedade. Prestar serviços só por si à sociedade não basta.

As políticas a seguir pelas organizações públicas deverão levar os cidadãos a cooperar e a ser parte interveniente nas escolhas e opções sociais, para que exista um processo de produção social de modo a se atingirem interesses comuns dos cidadãos (Stoker, 2006, p. 47).

Para que haja valor público, a política deverá ser valorizada como um mecanismo de coordenação social, de modo a permitir que as pessoas cooperem e façam escolhas para além do simples dever social de “votar nas urnas”. O consentimento social pode ser obtido através de vários métodos de consulta e deliberação públicas, por forma a obter-se a confiança do cidadão e para que este seja ativo nas políticas e práticas das organizações públicas (Stoker, 2006, p. 48).

Para se criar valor público, Moore (2004) releva as seguintes perspetivas, a ter em consideração ao nível do desempenho das organizações públicas:

- Qual o valor público que a organização produz?
- Quais as fontes de suporte e que legitimam a atuação?
- Quais as capacidades operacionais que permitem criarem valor?

Essas perspetivas encontram-se relacionadas entre si, sendo esquematizados por Moore como um “triângulo estratégico”.



Ilustração 3: O triângulo estratégico para criar valor público.

Fonte: Adaptado de Moore (2004).

As perspetivas da legitimidade e suporte, bem como das capacidades operacionais, compreendem os seguintes aspetos (Moore, 2012):

Perspetiva da legitimidade e suporte	Perspetiva das capacidades operacionais
Políticas públicas de suporte	Qualidade dos programas e procedimentos
Missão orientada para os valores sociais	Quantidade de <i>outputs</i>
Envolvimento dos cidadãos	Qualidade dos <i>outputs</i>
Propostas de suporte à atuação	Medição do desempenho

Ilustração 4: Aspetos a considerar nas perspetivas para criar valor público

Fonte: adaptado de Moore (2012).

É neste contexto, que se constata que os cidadãos desempenham um papel fundamental na melhoria e otimização do setor público, querendo ter uma participação mais ativa na consecução dos interesses sociais. A Administração Pública tem que procurar ser eficiente e eficaz, ou seja, deverá ter um elevado desempenho organizacional.

Bouckaert (2013, p.59) salienta ainda que a confiança das organizações do setor público nos seus cidadãos (e vice-versa) é um mecanismo crucial da sociedade em que os níveis de confiança deverão ter um impacto nos *outcomes*.

Esta ênfase no papel dos cidadãos, através das suas perceções e opiniões, permite ir ao encontro do que se pretende atualmente no âmbito da nova administração pública (Andrews & Van de Walle, 2012; Hjortskov Larsen, 2016). “A perceção é um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente” (Robbins, 2013, p. 166).

A satisfação dos cidadãos é cada vez mais relevante no setor público, por forma a melhorar a eficiência e eficácia das mesmas, bem como para demonstrar que o desempenho das mesmas está de acordo com as suas expectativas e experiências do serviço prestado. Diversos autores têm procurado demonstrar que a gestão do desempenho das organizações públicas, permitem influenciar positivamente, e não negativamente, a perceção dos cidadãos sobre os serviços públicos à comunidade. (Ryzin, 2004; Andrews & Van de Walle, 2012; Mcnamara, 2012). Para além

disso, é muito usada em organizações onde os resultados organizacionais (*outcomes*) são difíceis de medir (Andersen & Hjortskov, 2014).

Numa publicação efetuada pelo *Canadian Centre for Management Development (CCMD)*, Blythe & Marson (1999), apresentaram diversos estudos de caso. Procuraram mostrar como melhorar os serviços públicos, tendo sido apresentados diversos contributos e regras, que as organizações públicas deverão ter em conta por forma a melhorarem o seu desempenho perante o cidadão. Verificaram ainda que, para implementar essas, é fundamental verificar a forma com estas estão implementadas e efetuar a medição do desempenho da organização perante o cidadão.

4.2. UM MODELO PARA A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA PARA O CIDADÃO

Tendo por base os diversos estudos sobre a administração pública voltada para o cidadão, Coutinho (2000), vem apresentar um modelo baseado em 15 passos, para que uma organização pública melhore o seu desempenho perante o cidadão:

- 1) Incentivar a formação de uma cultura administrativa centrada no cidadão;
- 2) Promover mais liberdade de escolha aos cidadãos, aumentando as opções de serviços disponibilizados;
- 3) Procurar apoio do estado e sustentação política nas atividades desenvolvidas;
- 4) Dispor de lideranças, formais ou informais, em todos os níveis (estratégico, tático e operacional);
- 5) Planear os projetos a curto, médio e longo prazo, realizando um projeto piloto para experiência e eventuais ajustes;
- 6) Consultar os indivíduos ou os grupos que tenham interesse no desempenho do sistema ou organização, procurando perceber o que pretendem da organização;
- 7) Investir na formação do pessoal e em recursos tecnológicos e logísticos da organização;
- 8) Criar parcerias baseadas na unificação de objetivos, trabalho desenvolvido e no nivelamento das políticas de recursos humanos;
- 9) Divulgar e explicar as inovações planeadas, esclarecendo exaustivamente como os cidadãos podem utilizar o novo serviço e como poderão contribuir para o seu aperfeiçoamento;

- 10) Demonstrar os resultados dos objetivos pretendidos e das respectivas iniciativa (através de medição de desempenho), ajuda à mudança de mentalidades, quer internas, quer externas;
- 11) Segmentar a população alvo (cidadãos-usuários) em grupos para identificar suas expectativas quanto a formas e modelos de atendimento;
- 12) Estabelecer padrões de qualidade no atendimento com base nas expectativas dos cidadãos, e compará-los com a eficiência e eficácia dos serviços já oferecidos;
- 13) Medir a satisfação e percepções dos cidadãos, promovendo feedbacks por meio de uma maior variedade de instrumentos de consulta, e tendo alguém responsável e com formação na análise desses dados, por forma a apoiar a tomada de decisão;
- 14) Monitorizar constantemente a implementação do projeto, fazendo os ajustes necessários;
- 15) Comunicar os resultados obtidos à comunidade envolvente, uncluindo o poder político.

Verifica assim que, qualquer modelo voltado para o cidadão deverá dar preferência por uma abordagem *top-down* na definição e comunicação dos resultados desejados, por uma relação de cooperação e colaboração e uma implementação gradual, refletindo também as preocupações dos cidadãos em relação ao desempenho das organizações públicas (Gomes et al., 2016).

5. CONCLUSÕES

As atuais expetativas da sociedade, fruto dos atuais desafios resultantes das atuais restrições orçamentais, a rápida mudança tecnológica e a necessidade de sobrevivência das organizações, impõem que as mesmas se virem cada vez mais para o exterior.

O mesmo se aplica às organizações públicas que, cada vez mais, deverão produzir um serviço público com maior qualidade junto da sociedade e dos seus cidadãos, otimizando o seus índices de eficiência e eficácia. Procura-se assim ir ao encontro dos princípios orientadores de uma nova administração pública.

Esses princípios são implementados pelas organizações públicas, através de um adequado processo de desempenho.

Uma nova administração pública voltada para o cidadão e com elevado desempenho, tem vindo a ser estudada, procurando envolver o cidadão na melhoria do desempenho da administração pública.

Diversos estudos procuram apresentar contributos e regras que as organizações públicas deverão implementar, por forma a que o seu foco seja no cidadão.

Assim, em resposta à pergunta de investigação, o cidadão assume um papel fundamental na melhoria do desempenho das organizações públicas, permitindo que as mesmas estabeleçam os seus padrões de qualidade, eficiência e eficácia, com base nas expectativas e opiniões dos cidadãos. Para isso, torna-se importante, medir a satisfação dos cidadãos, promovendo feedbacks e recorrendo a instrumentos de consulta como por exemplo, os questionários e entrevistas. Para além disto, monitorizar a implementação das medidas e proceder aos ajustes necessários (medidas corretivas), é fulcral, mostrando depois os resultados obtidos, junto da sociedade (cidadãos, governo, outras organizações, etc).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, S. C., & Hjortskov, M. (2014). Explaining Citizen Satisfaction: Searching for Alternatives to the Expectation-Disconfirmation Theory. In *APPAM Conference*. Albuquerque.

Andrews, R., & Van de Walle, S. (2012). New Public Management and Citizens Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity And Effectiveness. *Public Management Review*, (7), 1–22. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.725757%5Cn> <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2012.725757>

Blaug, R., Horner, L., & Lekhi, R. (2006). Public Value , Citizen Expectations and User Commitment - A Literature Review. *The Work Foundation*, 1–84. Retrieved from www.theworkfoundation.com

Blythe, D., & Marson, D. (1999). *Good practices in citizen-centred service. Citizen-centred service network*.

Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417–446. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513550010350832>

Bouckaert, G. (2013). Performance Measurement and Budgeting in the Public Sector. In *Para uma Reforma Abrangente da Organização e Gestão do Sector Público* (pp. 54–67). Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved from http://www.cfp.pt/wp-content/uploads/2013/05/VolumeProceedings_ReformaSectorPublico-jan2013.pdf

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74, 445–456.

Carvalho, C., & Brito, J. (2012). Assessing users' perceptions on how to improve public services. *Public Management Review*, 14(4), 451–473.

Coutinho, M. J. V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista Do Serviço Público*, 51(3), 40–73.

Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Junho. *Diário da República*, N.º 172/92 – 1ª série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 232/97 de 28 de Julho. *Diário da República*, N.º 203/97 – 1ª série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto - Lei n.º 131/2003, de 28 de Junho. *Diário da República*, N.º 147/03 – 1ª série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto - Lei n.º 192/2015 de 11 de Setembro. *Diário da República*, N.º 178/15 – 1ª série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00117/abstract>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 1–9.

Dooren, W. Van. (2006). *Performance measurement in the Flemish public sector: a supply and demand approach*. *Faculteit Sociale Wetenschappen*. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/handle/1979/205>

Dooren, W. Van, Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* (2nd ed.). Routledge.

European Institute of Public Administration. (2012). Estrutura comum CAF. *Melhorar as Organizações Públicas Através Da Autoavaliação*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Gomes, P., Fernandes, M. J., & Carvalho, J. B. (2016). Mudança da contabilidade pública em Portugal: a perspetiva de diferentes stakeholders. *O Contabilista*, (191), 46–52.

Gomes, P. S. (2005). Modelos Multidimensionais de Avaliação de Desempenho para o Sector Público : O Caso Dos Serviços Policiais, 1065–1084.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4, 1–25.

Guthrie, J., Olson, O., & Humphrey, C. (1999). Debating developments in New Public Financial Management: The limits of global theorising and some new ways forward. *Financial Accountability & Management*, 15(November), 209–228.

Hjortskov Larsen, M. (2016). *Citizen Satisfaction: Political Voice and Cognitive Biases*. Aarhus University.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69, 3–20. Retrieved from http://kmi.ttu.ee/upload/File/T88_Tervishoiuettev6ttes/T88_tervishoiuettev6ttes_public_management.pdf

James, O. (2009). Evaluating the expectations disconfirmation and expectations anchoring approaches to citizen satisfaction with local public services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 107–123.

Julnes, P. D. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations : An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61, 693–708.

Lapsley, I. (2008). the NPM Agenda: Back To the Future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77–96.

Lei n.º 8/1990 de 20 de Fevereiro. *Diário da República*, N.º 43/90 – 1ª série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Lei n.º 91/2001 de 28 de Agosto. *Diário da República*, N.º 192/01 – 1ª série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Lei n.º 151/2015 de 11 de setembro, *Diário da República*, N.º 178/15 – 1ª série. Assembleia da República. Lisboa.

McNamara, C. (2012). *Citizen Evaluation of Local Government Performance and Service*. Arizona State University.

Mendes, M. (2001). A Reforma da Administração Pública em Portugal. *Escola Superior de Enfermagem Cidade Do Porto*. Retrieved from http://www.stfpn.pt/arquivo/seminario7Maio/Texto_integral_Eng_VieiraMendes.pdf

Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219.

Moore, M. H. (2003). *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to “ Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations ” by Robert Kaplan*. Retrieved from http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/hauser/publications/working_papers/workingpaper_18.pdf

Moore, M. H. (2012). Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard, *August*, 1–33. Retrieved from <http://publiccommons.ca/public/uploads/literature/Moore-9.4.12.pdf>

Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating Public Value: What Business might learn from Government about Strategic Management. *Corporate Social Responsibility Initiative - Working Paper 3*.

Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19–37.

O’Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366.

OECD. (2009). *Measuring government activity*. Paris: OECD Publishing.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030600853022>

Parsons, D. W. (1995). *Public policy : an introduction to the theory and practice of policy analysis*. Edward Elgar.

Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass. Retrieved from <http://as.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-078794999X.html>

Ranson, S., & Stewart, J. (1994). *Management for the Public Domain*. The MacMillan Press, Ltd.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Prentice Hall.

Robinson, A. M. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, 1990–1993.

Ryzin, G. G. Van. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 433–448. Retrieved from <http://doi.wiley.com/10.1002/pam.20020>

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>

Souaf, M., Wazani, Y. El, & Mouadili, M. (2015). Measuring Performance of Nonprofit Organizations by Evaluating Integration of Their Values in the Project Management Process. *Universal Journal of Management*, 3(2), 63–72.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.

Webber, D. (2004). Managing the Public' s Money : From Outputs to Outcomes – and Beyond. *OECD Journal on Budgeting*, 4(2), 101–122.

AUTOR

Paulo Jorge Alves Gomes

Tenente Coronel de Administração Militar.

Doutorando em Gestão no ISEG.

Professor Militar e Regente das Unidades Curriculares de Logística I e Tática de Administração Militar, do Departamento de Ciências Militares.

Professor Militar e Regente das Unidades Curriculares de Contabilidade de Gestão I e II e de Administração e Gestão Pública, do Departamento de Administração e Liderança.

¹ Fonte: http://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalleActividadeParlamentar.aspx?BID=97647&ACT_TP=PEC (acedido em 30abr16).

² Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

³ Revoga o POCP e é de aplicação obrigatória a partir de 01 de janeiro de 2018, por força do decreto-lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro, que procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro. O Decreto – Lei n.º 192/2015 que aprova o SNC-AP, apresenta a NCP 27 – Contabilidade de Gestão, tendo como objetivo também apoiar a tomada de decisão, no que diz respeito, à informação relevante e analítica sobre os custos. Prevê a adoção do sistema de custeio ABC (custeio baseado nas atividades), de modo a se imputar os custos indiretos às atividades desenvolvidas para satisfazer as necessidades dos cidadãos/clientes.

⁴ Academia Speyer – Instituto Alemão de Ciências da Administração.

EIPA – European Institute for Public Administration.

⁵ Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

⁶ Os subcritérios poderão ser consultados na versão Portuguesa da CAF.

RESILIÊNCIA, TOMADA DE DECISÃO E MOTIVAÇÃO. CANDIDATOS À ACADEMIA MILITAR PORTUGUESA – PAM 2017

Daniela Filipa de Jesus Pestana, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, dani.filipa.24@hotmail.com

Renato Pessoa Santos, Secção de Apoio Psicopedagógico da Academia Militar, santos.recp@mail.exercito.pt

Sandra Oliveira de Almeida, Secção de Apoio Psicopedagógico da Academia Militar, sle.oliveira@hotmail.com

ABSTRACT

Projecting in the future, setting goals and planning possible paths is not an easy decision. The choice of a profession is to weigh the individual's needs with what he wants to accomplish in the future. The Portuguese Military Academy offers a continuous training to those who intend to enter military career, as an officer of the Portuguese Army or the Republican National Guard. Being a training composed of numerous challenges, it is important that the candidates consistently reveal characteristics such as motivation, resilience, and decision-making process. This study involved 213 candidates who were selected to hold the 2017 Military Aptitude Test. The results obtained indicate some significant differences in the centralizing profile, with a higher incidence in the admitted candidates in relation to those without vacancy and the dimension related to identification with the institution between candidates with military relatives and without military relatives.

KEYWORDS: Military Academy; Military Aptitude Test; Motivation; Decision-Making; Resilience.

RESUMO

Projetar no futuro, estabelecer objetivos e planear possíveis caminhos não é uma decisão fácil. A escolha de uma profissão consiste em ponderar as necessidades que o indivíduo tem com aquilo que quer realizar no futuro. A Academia Militar oferece uma formação contínua a quem pretende ingressar na carreira militar, como oficial do Exército Português ou da Guarda Nacional Republicana.

Sendo uma formação composta por inúmeros desafios é importante que os candidatos revelem de forma consistente características como a motivação, resiliência e processo de tomada de decisão. Este estudo envolveu 213 candidatos que foram selecionados para realizar a Prova de Aptidão Militar em 2017. Os resultados obtidos indicam algumas diferenças significativas no perfil centralizador com maior incidência nos candidatos admitidos face aos aptos sem vaga e na dimensão relativa à identificação com a instituição entre candidatos com familiares militares e sem familiares militares.

PALAVRAS-CHAVE: Academia Militar; Prova de Aptidão Militar; Motivação; Tomada de Decisão; Resiliência.

1. INTRODUÇÃO

A transição do ensino secundário para o ensino superior resulta em vários tipos de mudança no desenvolvimento do jovem adulto. Esta transição enquadrada num mundo extremamente competitivo situa o processo de adaptação ao ensino superior como um período crítico e condiciona a sua formação enquanto adulto. Assim, nesta fase, o estudante experiencia vários desafios provenientes de tarefas psicológicas inerentes à transição da adolescência para a vida adulta, enfrentando diferentes tipos de estímulos diários (Cunha & Carrilho, 2005). Alguns Estudos demonstram que a grande maioria dos estudantes que ingressam no ensino superior idealizam elevadas expectativas irrealistas (Ailes II, Alvarado, Amundson, Bruchey & Wheeler, 2017), face à sua futura experiência académica. no entanto, a discrepância entre os pensamentos e sentimentos, inerentes à sua expectativa e, o que a universidade pode oferecer, gera uma fonte de dificuldades que se podem refletir na adaptação, na satisfação e no sucesso (Berdie, 1966, citado por Soares & Almeida, 2001).

Considerando o sonho profissional dos candidatos, diferentes instituições superiores públicas ou privadas, procuram dar formação nas mais diversas áreas entre as quais orientadas para a vertente militar. No que se refere ao ensino superior militar uma das características importantes no ingresso ao ensino superior, e com maior ênfase, é perceber o que atrai estes jovens para o exercício das funções militares, sendo que desta forma é fundamental perceber quais as motivações que cada indivíduo possui quando concorre (Barbosa, 2009).

O ensino superior militar português é constituído por instituições prontas a formar jovens que pretendam seguir uma carreira militar, onde os cursos ministrados conferem, entre outros, o grau de mestre, tendo como exemplo a Academia Militar (AM) do Exército Português. No caso da AM a formação oferecida consiste em cursos de Ciências Militares, de Segurança, de Administração Militar, Engenharias e Saúde, tanto para o Exército como para a Guarda Nacional Republicana (GNR). As Ciências Militares, nas quais se inserem Infantaria, Cavalaria, Artilharia, o curso de Segurança e os cursos de Administração, são frequentados na AM, com a duração de 5 anos. No caso dos cursos de Engenharia, tanto no Exército como na GNR, a duração é de 7 anos, sendo o 5º e 6º ano frequentados no Instituto Superior Técnico de Lisboa. Os cursos de saúde têm a duração de 6 anos e são frequentados, na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, na Faculdade de Medicina Dentária da Universidade de Lisboa, e na Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Técnica de Lisboa¹. Paralelamente a esta formação, a AM, preza também pela vertente física, pelo que promove a sua prática e avalia a execução dos alunos no Bloco de Formação Militar (BFM), nomeadamente através da aplicação em campo das aprendizagens desenvolvidas no decorrer do ano letivo.

A AM sendo uma instituição que alia a vertente física com o rendimento académico até então adquirido, todos os candidatos que pretendam ingressar nesta instituição, são, após confirmação da candidatura, convocados para a realização de um conjunto de provas físicas, linguísticas e psicológicas. Tanto na AM, como nas outras instituições militares similares, todos os candidatos que sejam considerados aptos nas provas previamente referidas são convocados para a Prova de Aptidão Militar (PAM), como consta no Decreto-Lei n.º27/2010, de 31 de março. A PAM permite aos candidatos um primeiro contacto com a vivência na instituição militar. Esta prova, com uma duração de cerca três semanas, é composta por diversas avaliações que têm como objetivo selecionar os candidatos de acordo com um determinado perfil pré-definido. A formação militar desempenha um papel essencial no desenvolvimento físico e mental dos futuros oficiais instruindo-os sobre as atitudes, valores e objetivos comportamentais, desta forma, é, necessário que estes candidatos estejam motivados a tornarem-se “guardiões da defesa da nação” (Simmons, Yoder & Drive 2013).

A motivação é a característica que dita o comportamento de um indivíduo face às suas necessidades individuais, ou seja, todas as causas ou motivos que

geram determinado comportamento (Moraes, 2001). Cada comportamento conscientemente motivado é orientado para objetivos, autogeridos ou atribuídos por outros (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). É necessário ter em consideração os aspetos motivacionais que podem estar subjacentes à escolha do ensino superior militar e qual a natureza da sua escolha, ou seja, se a proveniência desta motivação é intrínseca (resultada de fatores internos) ou extrínseca (resulta de fatores externos). A motivação intrínseca, advém da percepção que o indivíduo tem em relação à tarefa, com vista a procurar satisfação e desafios que lhe proporcionem desenvolvimento de competências, envolvimento na tarefa, interesse e curiosidade pessoal (Barbosa, 2009). Este tipo de motivação destaca-se pela curiosidade de aprender, pela persistência nas tarefas frente às dificuldades e pela ausência de recompensa (Martinelli & Bartholomeu, 2007). No caso da motivação extrínseca, esta preza por trabalhar como resposta a uma determinada tarefa ou atividade, em que existe um fator externo ao indivíduo que o leva a realizar essa mesma tarefa, podendo ser, outro indivíduo, uma recompensa ou até com o objetivo de evitar uma punição (Martinelli & Bartholomeu; Ryan & Deci, 2000). A motivação acaba assim por ser muito importante não só no processo de candidatura, como também na adaptação ao ensino superior e à frequência do curso. Além da motivação, o processo de tomada de decisão auxilia a escolha de uma instituição superior militar e na decisão, após a aprovação na PAM, de permanecer e prosseguir os seus estudos no meio militar.

Tomar decisões é uma atividade quotidiana, seja, em assuntos como por exemplo “que roupa vestir”, “o que comer” ou em ideias ou projetos. O processo de tomada de decisão caracteriza-se como sendo a capacidade cognitiva para analisar, categorizar, realizar julgamentos probabilísticos, construir alternativas e decidir (Salazar & Gómez, 2011). Este processo envolve inúmeros critérios e subcritérios que são utilizados para classificar as alternativas que um indivíduo tem sobre a decisão a tomar e, assim escolher o passo a seguir (Saaty, 2008). O processo de tomada de decisão, assim como a motivação, pode ter influência, intrínseca ou extrínseca, na opção de os jovens decidirem enveredar pela vida militar. Características como a determinação, a satisfação pessoal, a vontade de desenvolver competências técnicas, físicas e intelectuais, poderão representar a motivação intrínseca e, a pressão dos familiares e a possibilidade de uma carreira garantida poderão representar motivações extrínsecas (Ryan & Deci, 2000).

No decorrer da sua vida acadêmica existirão também situações em que o estudante terá que analisar o processo e tomar a decisão que parecer mais correta. No caso dos cadetes-alunos é importante que estes tenham presentes que em contexto de incerteza existe um determinado nível de risco. Assim, é indispensável que estes alunos identifiquem o problema, recolham a informação, estabeleçam critérios, formulem, analisem e comparem soluções para posteriormente decidirem qual a melhor modalidade de ação a seguir (Exército Português, 2007, citado por Anjos, 2012). Em contexto militar, as operações são complexas e imprevisíveis, tornando-se impossível prever quando determinada ameaça será verdadeira, confrontando os militares com inúmeros fatores de stress (Vilhena, 2005). Assim, é importante perceber que estas situações podem representar inúmeras dificuldades e que o indivíduo deve procurar ultrapassar as mesmas (Anjos, 2012), surgindo assim outro conceito, a resiliência.

Inúmeras definições sobre resiliência têm emergido ao longo dos tempos. Esta, foi inicialmente conceituada como sendo o resultado de traços de personalidade, presentes em algumas crianças, ou a capacidade que estas tinham para enfrentar situações adversas (Waller, 2001). Alguns teóricos interpretam a resiliência como sendo um traço ou atributo, enquanto outros consideram a resiliência como um processo de desenvolvimento contínuo que reflete um ajustamento positivo em circunstâncias adversas (Tedeschi & Kilmer, 2005). Masten (2001), reconhece a resiliência como sendo um fenômeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer indivíduo, uma vez que se trata de uma forma de adaptação positiva em resposta a uma situação de adversidade (Waller, 2001).

Tendo em consideração que algumas profissões estão associadas a maiores riscos laborais, como o caso da profissão militar, a resiliência pode ganhar grande conhecimento neste ambiente (Silgo & Mora, 2013). Assim, podemos considerar que a estabilidade mental e a dureza são requisitos não escritos para sobreviver e ter sucesso nas forças armadas, possibilitando o cumprimento da missão que lhes é destinada e a execução com sucesso de todas as responsabilidades que lhe são atribuídas (Boon, 2005, citado por Simmons, Yoder & Drive, 2013).

Com base nos pressupostos apresentados propusemo-nos a verificar estas características em candidatos ao ensino superior militar, particularmente a candidatos à AM, pelo que foram aplicados três questionários aos candidatos

que frequentaram a PAM da AM no ano de 2017. Este procedimento permite auxiliar na implementação do Projeto de Resiliência no Ensino Superior, aos cadetes alunos do 1ºano, a ser desenvolvido pela Secção de Apoio Psicopedagógico (SAP) da AM. o projeto tem como objetivos, promover estratégias de *coping*, o autoconhecimento, a autoestima e inteligência emocional, a escuta ativa, a assertividade e os valores e costumes da instituição.

2. METODOLOGIA

2.1. PARTICIPANTES

A amostra da presente investigação foi constituída por 213 candidatas à AM, selecionados para realizar a Prova de Aptidão Militar 2017, com idades compreendidas entre os 17 e os 22 anos ($M = 18.78$ e $DP = .989$), sendo que 17 são do sexo feminino, 179 do sexo masculino e 17 já eram militares quando se candidataram à AM. Nos termos da alínea c), do número 1, da parte III, do Decreto-Lei n.º27/2010, de 31 de março, foram considerados quatro grupos de candidatas: a) candidatas admitidos (i.e., candidatas selecionados para frequentar o 1º ano da AM; b) candidatas aptos sem vaga (i.e., candidatas que foram considerados aptos no final da PAM mas que não tiveram nota académica para entrar na AM por limite de vagas); c) candidatas inaptos (i.e., candidatas que foram considerados inaptos na PAM), e candidatas que desistiram.

2.2. INSTRUMENTOS

2.2.1. Questionário sociodemográfico

De forma a caracterizar a nossa amostra foi aplicado um questionário sociodemográfico com a finalidade de obter informações, nomeadamente a faixa etária, o género, o estado civil, a condição de militar/estudante, a área e zona de residência, qual a forma de obtenção de conhecimento do concurso e quais os principais motivos da candidatura. Toda a informação dada pelos participantes foi tratada de forma anónima.

2.2.2. Escala de Fatores de Resiliência (EFR) de Takviriyannun

A original *Resilience Factors Scale* (RFS) de Takviriyannun trata-se de um questionário autoaplicável constituído por 27 itens que foi traduzido, adaptado

culturalmente e validado para a língua portuguesa por Vilelas, Lucas, Silva, Nunes & Neves (2013). Esta adaptação levou à exclusão de seis itens da escala original. Com vista à necessidade de implementar a EFR em contexto militar português, Santos e colaboradores (2016) adaptaram culturalmente esta escala para o ensino superior militar português. Esta, originou uma escala composta por 21 itens organizados em quatro dimensões: orientação para a rede de suporte social (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9), orientação para a tarefa (16, 17, 21, 22, 23), orientação para as emoções (14, 15, 24, 25, 26) e orientação para valores (12, 13, 18). A orientação para a rede de suporte social constituiu um fator de suporte externo, segundo Grothberg (2003). No caso da dimensão da orientação para a tarefa os itens vão de encontro à assertividade e à determinação do indivíduo, já os itens correspondentes à orientação para as emoções remetem para o pensamento positivo e para as capacidades de resolução de problemas (Takviriyannun, 2008). Por último, a dimensão da orientação para os valores, estes remetem para o respeito e comportamento a nível intra e inter individual.

2.2.3. Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ)

O *Melbourne Decision Making Questionnaire* (MDMQ) criado a partir de um estudo realizado por Mann, Burnett, Radford & Ford (1997) do *The Flinders Decision Making Questionnaire* orientado para grandes grupos de estudantes com o intuito de avaliar o processo de tomada de decisão e como estes consideram as respostas que para si são corretas e verdadeiras. Originalmente, esta escala era composta por 31 itens e seis dimensões que após a sua adaptação e validação ficou constituída por 22 itens (Branco, Cotrena, Cardoso & Fonseca, 2014). Para avaliar o processo de tomada de decisão em contexto de PAM usou-se uma adaptação para português do MDMQ, validada, composta por 13 itens, organizados em dois perfis, o perfil *buck passing* (1, 4, 6, 7, 11) e o perfil centralizador (2, 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13). O perfil *buck passing*, ou passar o bastão, remete para um processo de tomada de decisão onde o sujeito acredita que uma terceira pessoa possui condições mais favoráveis, do que ele próprio, para tomar a decisão (Scucuglia, 2016). Já o perfil centralizador remete para a centralização da tomada de decisão no próprio indivíduo. A aplicação deste questionário teve como objetivo identificar os perfis psicológicos na tomada de decisão dos candidatos à AM.

2.2.4. Escala de Motivação Académica (EMA)

Para avaliar a motivação usou-se a Escala de Motivação Académica (EMA), validada e adaptada ao contexto militar português (Santos,

Rosinha, Rodrigues, Pinto, & Souza, 2016). Esta escala é composta por 36 itens organizados em sete dimensões vocação profissional (3, 4, 10, 13, 29, 30, 33,34), orientação de aprendizagem (6, 7, 11, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 28), fatores motivacionais externos (1, 2, 9, 15, 20, 35, 36), autossuperação (8, 14, 19, 25), identificação com a instituição (5, 12, 24), influência de figuras de apoio (31, 32), e relação de trabalho (26, 27). A dimensão da vocação profissional remete para a satisfação e recompensas psicológicas do indivíduo ao executar uma determinada atividade militar. A orientação para a aprendizagem refere-se ao sentimento de influência para um bom desempenho académico (Pinto, 2016). No caso dos fatores motivacionais externos, organizam-se os itens que correspondem a fatores motivacionais externos ao indivíduo que possam ter influência no seu percurso, ou seja, é motivado por outros e não pelas suas próprias ideias (Lütz, Canes, Beuron & Grohmann, 2012). A autossuperação caracteriza-se pela capacidade que os indivíduos têm, através de motivação interna, para melhorar o seu desempenho com vista a superar os desafios. A identificação com instituição engloba os fatores que levam o indivíduo a optar por esta instituição. A influência das figuras de apoio remete para os familiares e amigos que possam motivar o candidato a optar por uma instituição militar. Por último, a relação de trabalho que remete para fatores motivacionais que levam o indivíduo a tomar a decisão de escolher uma carreira militar (Pinto, 2016).

3. PROCEDIMENTOS

No âmbito da realização da PAM na AM em que este estudo se insere, foram tidos em conta alguns procedimentos éticos. Após a autorização do comando do Corpo de Alunos foi solicitada a aplicação dos questionários aos 213 candidatos presentes no último dia de realização da PAM, na 1ª Companhia de Alunos no Campus da Amadora. Foi garantida aos participantes a confidencialidade dos dados. A aplicação dos questionários foi da responsabilidade da Secção de Apoio Psicopedagógico (SAP).

Esta investigação é de carácter quantitativo e com vista a quantificar e comparar os dados recolhidos recorreu-se ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) – versão 25.

O primeiro momento desta fase compreende uma leitura das respostas aos questionários, dadas pelos participantes, seguida do processo de codificação. Para a codificação e análise das respostas, organizou-se as questões em

dimensões previamente definidas. O objetivo desta análise estatística é comparar amostras e considerar as possíveis diferenças significativas que possam existir entre os grupos.

4. RESULTADOS

Verificou-se na literatura apresentada, a qual pretende orientar o presente estudo, que a motivação, o processo de tomada de decisão e a resiliência são características que estão presentes no seu cotidiano e essenciais na formação enquanto oficiais. Assim, de forma geral, é desejado com o presente estudo, compreender qual o perfil destes candidatos e quais as principais diferenças entre eles.

Após a realização do procedimento estatístico apresentam-se os principais resultados obtidos.

4.1. MOTIVOS QUE LEVARAM OS CANDIDATOS A CONCORRER À ACADEMIA MILITAR

A Ilustração 1 apresenta os valores obtidos através de uma análise de estatística descritiva com vista a caracterizar a nossa amostra detalhando os motivos que levaram estes indivíduos a candidatarem-se a uma instituição de ensino superior militar.

	<i>Frequência</i>
Identificação com Valores Militares	169
Desenvolvimento Pessoal	167
Aquisição de Novas Competências	163
Estabilidade Profissional	135
Estabilidade Socioeconómica	98
Estatuto Social do Militar	89
Ingressar no Ensino Superior	81
Influência Externa	42

Ilustração 1: Frequências de respostas tendo em conta o motivo de candidatura (n = 213).

A partir da análise da Ilustração 1 verifica-se que a Identificação com Valores Militares (169), o Desenvolvimento Pessoal (167), Aquisição de Novas Competências (163) e a Estabilidade Profissional (135) são as motivações mais evidentes demonstradas por esta amostra no concurso à AM.

4.2. SITUAÇÃO DO CANDIDATO

	<i>Frequência</i>
Admitidos à AM	84
Aptos sem vaga	50
Inaptos	11
Desistentes	46

Ilustração 2: Frequências de respostas tendo em consideração a situação do candidato (n = 191)

Após uma análise descritiva sobre a situação dos candidatos foi possível aferir que dos 213 candidatos que responderam ao questionário durante a atividade da PAM, 84 foram admitidos à Academia Militar, 50 foram considerados aptos sem vaga, permanecendo em espera e sendo possível ingressarem se algum dos candidatos admitidos tomar a decisão de desistir, 11 foram considerados inaptos (candidatos que reprovaram em alguma das provas) e 46 candidatos desistiram. Verificámos ainda que existem 22 candidatos dos quais não existe nenhum conhecimento da sua situação. Desta forma, contam para análise estatística 191 candidatos.

4.3. COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS

4.3.1. Comparação entre Desistentes e Admitidos

De modo a verificar a existência de diferenças significativas entre a situação “Desistentes versus Admitidos” foi utilizado um teste *t-student* para amostras independentes (Ilustração 3).

		<i>Admitido</i>		<i>Desistente</i>		<i>Admit. Vs Desist.</i>	
		M	DP	M	DP	<i>t</i>	Sig.
<i>EFR</i>	Orientação Rede Social	29.26	2.06	29.30	2.42	.105	.274
	Orientação Tarefa	16.32	1.73	16.57	1.94	.736	.299
	Orientação Emoções	16.83	1.75	16.80	2.07	-.085	.200
	Orientação Valores	10.86	1.03	10.91	1.09	.289	.484
<i>MDMQ</i>	<i>Buck Passing</i>	11.79	1.80	11.57	1.76	-.674	.995
	Centralizador	21.01	2.16	20.24	2.63	-1.800	.052
<i>EMA</i>	Vocação Profissional	32.27	4.14	31.54	4.50	-.932	.452
	Orientação Aprendizagem	37.06	5.42	38.43	5.12	1.411	.958
	Motivação Externa	20.52	3.57	21.61	3.25	1.709	.413
	Autossuperação	13.24	1.67	13.98	1.75	2.379	.897
	Identificação Instituição	10.43	1.28	10.48	1.11	.221	.386
	Influência Figuras de Apoio	6.62	1.55	7.09	1.60	1.625	.940
	Relação Trabalho	5.25	.90	5.26	.71	.075	.133

Nota. Admit. = Admitido, Desist. = Desistente

*Correlações significativas a $p < .05$

Ilustração 3: Comparação de resultados médios segundo a situação admitidos vs desistentes.

Através da análise da Ilustração 3 é possível verificar que para as dimensões estudadas não se verificam diferenças significativas para as situações dos admitidos versus desistentes, no entanto, verifica-se uma tendência ($t = -1.800$; $p = .052$) na dimensão do perfil centralizador correspondente ao MDMQ mais direcionada para os candidatos aptos ($M = 21.01$) em relação aos desistentes ($M = 20.24$). Verifica-se ainda que os candidatos desistentes assumem uma média superior aos candidatos admitidos nas dimensões da orientação para a rede social, orientação para a tarefa e a orientação para os valores, correspondente ao questionário EFR e uma média superior na orientação para a aprendizagem, motivação externa, autossuperação, identificação com a instituição, influência das figuras de apoio e relação com o trabalho correspondentes ao questionário da motivação EMA.

4.3.2. Comparação entre Aptos S/ Vaga e Admitidos

De modo a verificar a existência de diferenças significativas entre a situação “Aptos S/Vaga versus Admitidos” para as dimensões anteriormente utilizadas foi utilizado um teste *t-student* para amostras independentes (Ilustração 4).

		Admitido		Apto S/Vaga		Admit. Vs Apto S/Vaga	
		M	DP	M	DP	t	Sig.
<i>EFR</i>	Orientação Rede Social	29.26	2.06	28.92	2.16	-.913	.614
	Orientação Tarefa	16.32	1.73	16.20	1.88	-.380	.533
	Orientação Emoções	16.83	1.75	16.64	2.10	-.574	.263
	Orientação Valores	10.86	1.03	10.84	1.11	-.090	.473
<i>MDMQ</i>	<i>Buck Passing</i>	11.79	1.80	11.60	1.69	-.591	.582
	Centralizador	21.01	2.16	20.46	2.76	-1.210	.005*
<i>EMA</i>	Vocação Profissional	32.27	4.14	32.44	3.67	.234	.203
	Orientação Aprendizagem	37.06	5.42	37.38	6.01	.318	.260
	Motivação Externa	20.52	3.57	20.76	4.35	.341	.054
	Autossuperação	13.24	1.67	13.36	2.00	.380	.187
	Identificação Instituição	10.43	1.28	10.38	1.09	-.224	.251
	Influência Figuras de Apoio	6.62	1.55	6.68	1.72	.211	.357
	Relação Trabalho	5.25	.90	5.10	.74	-.994	.094

Nota. S/Vaga = Sem Vaga, Admit.= Admitido

*Correlações significativas a $p < .05$

Ilustração 4: Comparação de resultados médios segundo a situação admitidos vs aptos s/vaga.

Através da análise da Ilustração 4 é possível verificar que a média relativa aos candidatos que foram considerados aptos sem vaga ($M = 20.46$), no caso do perfil centralizador correspondente ao questionário MDMQ, é significativamente inferior à média dos candidatos que foram admitidos ($M = 21.01$), ($t = -1.210$; $p = .005$), para um nível de significância de $p < .05$.

4.3.3. Comparação entre candidatos Sem Familiares Militares e Com Familiares Militares

De modo a verificar a existência de diferenças significativas entre os candidatos sem familiares militares e com familiares militares foi utilizado um teste *t-student* para amostras independentes (Ilustração 5).

		<i>S/FamMil</i>		<i>C/FamMil</i>		<i>S/FamMil Vs C/FamMil</i>	
		M	DP	M	DP	<i>t</i>	Sig.
<i>EFR</i>	Orientação Rede Social	28.89	2.40	29.34	2.18	-1.409	.445
	Orientação Tarefa	16.36	2.00	16.50	1.88	-.516	.332
	Orientação Emoções	16.70	1.78	16.81	2.14	-3.81	.110
	Orientação Valores	10.83	1.06	10.97	1.06	-.909	.911
<i>MDMQ</i>	<i>Buck Passing</i>	11.85	1.73	11.64	1.78	.866	.662
	Centralizador	20.60	2.50	20.41	2.42	.546	.834
<i>EMA</i>	Vocação Profissional	31.94	3.95	32.33	4.52	-.661	.102
	Orientação Aprendizagem	37.65	5.80	36.73	5.20	1.190	.255
	Motivação Externa	20.85	3.78	20.89	3.60	-.074	.474
	Autossuperação	13.60	1.68	13.30	1.93	1.224	.136
	Identificação Instituição	10.54	1.35	10.18	1.03	2.168	.023*
	Influência Figuras de Apoio	6.85	1.61	6.65	1.67	.882	.413
	Relação Trabalho	5.24	.84	5.26	.86	-.181	.534

Nota. S/FamMil = Sem Familiares Militares, C/FamMil = Com Familiares Militares

*Correlações significativas a $p < .05$

Ilustração 5: Comparação de resultados médios entre candidatos sem militares e com familiares militares.

Através da análise da Ilustração 5 é possível verificar que a média relativa aos candidatos com familiares militares ($M = 10.18$), no caso da identificação com a instituição, correspondente ao questionário EMA, é significativamente

inferior à média dos candidatos que não têm familiares militares ($M = 10.54$), ($t=2.168$; $p=.023$), para um nível de significância de $p<.05$.

5. DISCUSSÃO

Através da aplicação dos três questionários é possível analisar a forma como os jovens estão motivados para o ingresso num ensino superior militar, como se processa a sua tomada de decisão e a capacidade de lidar com os problemas, adaptar-se às mudanças e obstáculos ou resistir à pressão em situações mais adversas, bem como da percepção em relação aos fatores que exercem influência na sua escolha de carreira.

Os resultados obtidos neste estudo permitem-nos chegar a algumas conclusões.

De acordo com os motivos que levaram estes candidatos a escolher uma instituição militar, verifica-se que existem quatro motivos principais, que permitem ir além do bom desempenho (Barbosa, 2009), nomeadamente a identificação com os valores militares, o desenvolvimento pessoal, a aquisição de novas competências e a estabilidade profissional. Na escolha das suas motivações, a influência devido às necessidades sociais como a estabilidade profissional, pode estar por base o trabalho “garantido” oferecido pela AM após o término do curso, dotando-os de segurança e estabilidade na carreira face à solidez do vínculo laboral (Venturini, Pereira, Vey, Bornia & Filho, 2007). A identificação com a instituição remete para a especificidade do que é ser oficial do Exército/GNR, tendo por base de que esta é uma profissão com aspetos peculiares e diferenciados e exige a quem a pratica dedicação, vigor, estudo permanente, abdição e abnegação (Venturini, Pereira, Vey, Bornia & Filho, 2007). No caso da aquisição de novas competências e desenvolvimento pessoal, ambas estão interligadas e encontram-se subjacentes ao processo de evolução presente na transição de jovem para adulto (Martinez, 2016).

Os motivos que levam um candidato a concorrer a uma instituição militar podem variar como verificámos anteriormente, contudo, a decisão de ingressarem pode alterar-se derivado a vários fatores. Através das vivências do que é ser militar a que os candidatos são expostos no decorrer da PAM podem ou não se identificar com a carreira militar pois esta carreira exige dedicação e disponibilidade para cumprir todos os seus requisitos (Pinto, 2016). Além destas causas, outras como o ingresso no ensino superior civil,

o afastamento dos familiares, as condições de internato ou as exigências presentes no decorrer da PAM, podem levar a que um indivíduo esteja envolto em sentimentos de abandono (Robbins, Judge & Sobral, 2010, citado por Pinto, 2016). Contudo, através dos resultados obtidos face à comparação entre os candidatos admitidos e desistentes não se verificaram diferenças entre estes. Porém, é possível salientar uma tendência de acordo com o perfil centralizador que favorece os candidatos admitidos. Uma característica comum aos profissionais militares é o elevado sentido de missão e noção do dever, e sendo uma instituição que preza pela formação de futuros líderes, é importante que estes sejam capazes de identificar e pensar através da situação permitindo uma resposta mais rápida (Vieira, 2002), assumindo assim o papel de líder. Independentemente da amostra de candidatos, ambos os grupos representam uma amostra homogênea e ambos manifestam competências para a frequência desta instituição.

No caso dos candidatos que foram considerados aptos, mas que não conseguiram preencher uma das vagas que a AM tinha disponível e os candidatos admitidos foi possível verificar que para esta situação existem diferenças significativas no perfil centralizador. Neste processo é importante ter dados, informações e conhecimentos que podem tornar-se relevantes para resolver algumas dificuldades que possam surgir (Angeloni, 2003). É possível verificar que os candidatos admitidos têm tendência a centrar as suas decisões mais em si, característica importante em contextos de difícil decisão e *stress* (Vilhena, 2005), ao longo da sua vida militar (Vieira, 2002).

Uma outra análise efetuada explorou as diferenças entre os candidatos que têm familiares militares e os candidatos que não têm familiares militares, verificando-se diferenças significativas na dimensão da identificação com a instituição através de uma média superior para os candidatos sem familiares militares. Desta forma pode-se verificar que para a amostra, apesar de alguns dos candidatos terem familiares e estarem presentes em ensinamentos militares por parte dos progenitores pode levá-los não se identificarem tanto com o estilo de vida militar. Estudos realizados por Rosa e Hutz (2008) consideram que filhos de militares ingressam com maior frequência em colégios militares e estão desde cedo presentes a ensinamentos militares por parte dos seus progenitores, podendo tornar-se fonte de inspiração na motivação de ingressar por uma carreira similar (Molina, 2006). Esta amostra remete para o contrário de estudos realizados. Neste caso, verifica-se que os candidatos sem familiares militares se identificam mais com a instituição que

os outros. De acordo com Molina (2006), os candidatos que têm familiares militares são expostos no seu quotidiano a constantes ensinamentos militares e o ingresso numa instituição, bem como a identificação com a mesma, resulta de uma “tradição familiar”, que passa muitas vezes de avô para pai, pai para filho, o que também não se verificou na nossa amostra.

6. CONCLUSÕES

Tendo em conta as características dos candidatos que se candidataram à Academia Militar e os que foram admitidos, conclui-se que estes assumem maior foco no perfil centralizador. Um líder deve ser dotado de várias capacidades e dentro dessas deve estar a de tomar uma decisão, com base nas suas aprendizagens, sendo capaz de avaliar e lidar com a situação. Todas as situações são diferentes e as suas ações de liderança, que foram favoráveis numa situação, podem não ser noutras e dessa forma torna-se importante agir (Vieira, 2002).

Conforme foi constatado os candidatos que não têm familiares militares identificam-se mais com a instituição face aos outros que são presentes a esta realidade desde muito cedo. Estudos recentes serão necessários para analisar se este paradigma se está a alterar.

O investimento no estudo do perfil dos candidatos que ingressam à AM é importante para a criação de intervenções adequadas, com vista a facilitar a transição destes jovens para um novo contexto académico. Este estudo permite não só verificar características mais específicas como também potenciar outros estudos afim de verificar alterações. Ao longo deste foram reconhecidas algumas limitações. A primeira corresponde à amostra pelo facto de haver apenas 17 indivíduos do sexo feminino, o que dificulta a comparação entre sexos. Estudos realizados por Gonçalves (2013), onde consta números referidos às candidatas admitidas de 1992 a 2011, sugerem que o número varia ao longo dos anos alternando entre duas a vinte e duas candidatas admitidas. Estudos futuros poderão tentar compreender quais os motivos que levam a estes resultados.

A falta de estudos similares que permitam a comparação de resultados, constitui outra limitação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ailes II, L. P., Alvarado, N., Amundson, S., Bruchey, J., & Wheeler, C. J. (2017). Expectations versus reality: first-year students transition into residential living. *Journal of the Indiana University Student Personnel Association*, 34-48.

Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, 32(1), 17-22. doi: 10.18225/ci.inf.v32i1.1015

Anjos, R. (2012). *Caraterização do processo de formação da capacidade de decisão em situações de stresse dos cadetes da Academia Militar* (Dissertação de Mestrado). Academia Militar, Lisboa.

Barbosa, M. M. F. S. M. (2009). *A motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: adaptação e validação de um instrumento* (Dissertação de Mestrado). ISCTE, Lisboa.

Branco, L. D., Cotrena, C., Cardoso, C. O., & Fonseca, R. P. (2014). Avaliação da tomada de decisão utilizando questionários: revisão sistemática da literatura. *Avaliação Psicológica*, 13(1), 67-76.

Cunha, S. M., & Carrilho, D. M. (2005). O processo de adaptação ao ensino superior e o rendimento académico. *Psicologia Escolar e Educacional*, 9(2), 215–224. doi: 10.1590/S1413-85572005000200004

Gonçalves, F. M. (2013) Militares do sexo feminino no Exército Português – os últimos 20 anos. *Revista Militar*, 2536, 393-413.

Grotberg, E. H. (2003) What is resilience? How do you promote it? How do you use it? In E. H. Grotberg (ed.). *Resilience for today: gaining strength from adversity* (1–29). Westport, Praeger.

Lütz, C., Canes, R., Beuron, T. A., & Grohmann, M. Z. (2012) Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(1), 164. doi: 10.15600/1679-5350/rau.v10n1p164-188

Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The melbourne decision making questionnaire: an instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 1-19. doi: 10.1002/(SICI)1099-0771(199703)

Martinelli, S. C., & Bartholomeu, D. (2007) Escala de motivação acadêmica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca. *Avaliação Psicológica*, 6(1), 21-31.

Martinez, M. (2016). *Motivação para ser militar: ingresso na Academia da Força Aérea* (Dissertação de Mestrado). Academia da Força Aérea, Lisboa.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychological Association*, 56(3), 227-238. doi: 10.1037//0003-066X.56.3.227

MDN, 2010. Estatuto dos estabelecimentos de ensino superior público militar. *DL. N.º 27/2010 Diário da República*, março 31, 1055-1069.

Moraes, M. L. S. (2001). *Motivação para o trabalho como fator de produtividade e criatividade em empresas de médio porte – o caso ACEPLAC* (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração, Brasil.

Molina, S. F. L. (2006). *Ter um filho oficial do exército: uma delegação transgeracional?* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Pernambuco, Recife.

Pinto, G. H. S. (2016). Adaptação de uma escala de motivação acadêmica em cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. AMAN

Rosa, F. H., & Hutz, C. S. (2008). Psicologia positiva em ambientes militares: bem-estar subjetivo entre cadetes do exército brasileiro. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(2), 158-171.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.

Salazar, M. L. S., & Gómez, H. M. R. (2011). *Toma de Decisiones*. Desarrollo de competencias profesionales a través de la evaluación participativa y la simulación utilizando herramientas web, Proyecto DevalSimWeb – ALFA III.

Santos, R. P., Rouco, C., Vilelas, J., Lucas, I., & Silva, I. S. (2016, Junho). *Validation resilience factors scale of Takviriyannun in the context of the*

portuguese military higher education. Poster apresentado no International Applied Military Psychology Symposium, Porto.

Santos, R. P., Rosinha, A., Rodrigues, P., Pinto, G. H., & Souza, M. (2016). *Validation of the Academic Motivation Scale, for Students of the Portuguese Military Higher Education*. Poster apresentado no International Applied Military Psychology Symposium, Porto.

Silgo, M. G., & Mora, M. P. B. (2013). Introducción a la resiliência en contextos operativos. *Revista Ejército*, (863), 36-41.

Simmons, A., Yoder, L., & Drive, C. (2013). Military resilience: a concept analysis. *Nurs Forum*, 48(1), 17–25. doi: 10.1111/nuf.12007

Soares A. P., & Almeida, L. S. (2001). Trajetórias escolares e expectativas académicas dos candidatos ao ensino superior: contributos para a definição dos alunos que entraram na Universidade do Minho. In Oliveira, C. C., Amaral, J. P., & Sarmiento, T (ed.). *Pedagogia em Campus: Contributos*. (21-34). Braga, Grupo de Missão para a Qualidade do Ensino/Aprendizagem.

Scucuglia, R. (2016). *A adaptação do Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ) para a área de administração no Brasil* (Tese de Pós-Graduação). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.

Takviriyannun, N. (2008). Development and testing of the Resilience Factors Scale for Thai adolescents. *Nurs Health Science.*, 10(3), 203–208. doi: 10.1111/j.1442-2018.2008.00398

Tedeschi, R. G., & Kilmer, R. P. (2005). Assessing strengths, resilience, and growth to guide clinical interventions. *Professional Psychology Research and Practice*, 36(3), 230-237. doi: 10.1037/0735-7028.36.3.230

Venturini, J. C., Pereira, B. A. D., Vey, I. H., Bornaia, A. C., & Filho, A. R. (2007). *Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: um estudo de caso*. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu.

Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

Vilelas, J., Lucas, I., Silva, I. S., Nunes, A. P., & Neves, I. C. (2013). Escala de fatores de resiliência de Takviriyannun: propriedades psicométricas da versão portuguesa. *Pensar Enfermagem*, 17(1), 2-16.

Vilhena, C. P. (2005). *Resiliência em contexto militar* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.

Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71(3), 290-297.

AUTORES

Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida concluiu em 2001 Licenciatura em Psicologia Clínica pela Universidade Lusófona. Em 2006, terminou o Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora e em 2014 concluiu o Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade de Évora.

Profissionalmente destaca-se o seu trabalho na área clínica, onde trabalhou com populações de risco, e na área organizacional, onde se dedicou à avaliação de desempenho e ao *coaching*. Atualmente desempenha funções como psicóloga na Secção de Apoio Psicopedagógico da Academia Militar do Exército Português.

Renato Pessoa Santos concluiu em 1996 a licenciatura em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria. Em 2008 terminou a Licenciatura em Ciências Psicológicas e em 2011 o Mestrado Integrado em Psicologia Clínica Sistémica, na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. É doutorando em Psicologia da Família, na Faculdade de Psicologia de Lisboa. Atualmente é docente da Academia Militar e Chefe Secção de Apoio Psicopedagógico da Academia Militar.

Daniela Filipa de Jesus Pestana concluiu a Licenciatura em Psicologia do Desporto e do Exercício na ESDRM, em 2014. Em Setembro de 2014 deu entrada no mestrado integrado em psicologia, estando no presente a concluir o 5º ano da secção de Cognição Social Aplicada. Em Setembro de 2017, ingressou na Academia Militar como estagiária curricular de Investigação, funções que desempenha até ao presente.

¹ www.academiamilitar.pt, consultado a 14 de dezembro, às 14:27.

A AUTONOMIA ESTRATÉGICA E A DEFESA EUROPEIA

Tiago David Henriques Silva, Academia Militar, tiago.david@gmail.com

ABSTRACT

The European Union (EU) is now surrounded by a ring of enemies, and as a result of the disinvestment of military capabilities, it has placed itself in a precarious situation, to which its desire for strategic autonomy is a true challenge. Russian revisionism has changed the Euro-Atlantic security context and the crisis in Ukraine is a reminder of the US's lack of deterrent capability and military dependence. Brexit has removed one of the main obstacles to deepening the integration of European security and defense, and the US reinforces the need for the EU to develop superior strategic autonomy. But then, what does strategic autonomy mean for the EU? This article analyzes possible concepts of strategic autonomy and concludes that the debate about strategic autonomy goes beyond the shortcomings of military capabilities and that political autonomy should be the pillar of strategic autonomy in which operational autonomy and industrial autonomy must be subordinated.

KEYWORDS: EU; NATO; EUGS; Strategic Autonomy; European Defense.

RESUMO

A União Europeia (UE) encontra-se hoje rodeada por um anel de inimigos, e fruto do desinvestimento nas capacidades militares, esta colocou-se a si mesma numa situação precária, ao qual, o seu desejo pela autonomia estratégica, se revela um verdadeiro desafio. O revisionismo Russo mudou o contexto de segurança Euroatlântico e a crise na Ucrânia é um lembrete da falta de capacidade dissuasora e dependência militar dos EUA. O Brexit por sua vez, removeu um dos principais obstáculos ao aprofundamento da integração da segurança e defesa europeia e os EUA reforçam a necessidade da UE desenvolver uma autonomia estratégica superior. Mas então, o que significa autonomia estratégica para a UE? Este artigo analisa possíveis conceitos de autonomia estratégica e conclui que o debate em torno da autonomia estratégica, vai além das lacunas das capacidades militares e que

a autonomia política deverá ser o pilar da autonomia estratégica, no qual a autonomia operacional e autonomia industrial se devem subordinar.

PALAVRAS-CHAVE: EU; NATO; EUGS; Autonomia Estratégica; Defesa Europeia.

1. INTRODUÇÃO

A UE é hoje um verdadeiro ator global. Apesar do seu poderio económico e modelos de integração sem precedentes no sistema internacional, e que ainda hoje desafiam os modelos de análise e críticas, a componente da segurança e defesa permanece o seu calcanhar de Aquiles.

Quando a UE adotou pela primeira vez uma estratégia de segurança em 2003, inúmeras tendências caracterizavam o cenário político Europeu. A paisagem política encontrava-se marcada pela Guerra dos Balcãs, pelo 11 de setembro de 2001 e consequentemente pela guerra ao terrorismo e Guerra do Iraque. Estes eventos comprometeram assim o cenário de paz duradoura no pós-guerra fria por que todos ansiavam. Por outro lado, vivia-se na UE um ambiente empolgante em torno do alargamento de 2004. A Europa, outrora um continente devastado e marcado pela guerra, via reforçado através da UE o seu modelo de integração regional e de resolução de conflitos, o que lhe trazia a confiança necessária para se afirmar no palco mundial. Esta confiança encontra-se bem patente no discurso de Javier Solana, na primeira estratégia de Segurança Europeia apresentada em dezembro de 2003. Sob o título “*A Secure Europe in a Better World*”, lê-se “*Europe has never been so prosperous, so secure or so free. The violence of the first half of the 20th century has given way to a period of peace and stability unprecedented in European History*” (União Europeia, 2003, p. 1). Pela primeira vez na sua história, a UE possuía uma política externa e uma estratégia de segurança, pela qual, os seus membros podiam subscrever e criar uma política de base comum.

Passada uma década e alguns anos depois, a posição tomada pela UE em 2003, parece-nos agora deveras otimista. Lançada em junho de 2016, a nova doutrina de Segurança Europeia “*Shared Vision, common action: A stronger Europe*”, foi apresentada por Federica Mogherini, a Alta Representante da União para os Negócios Estrangeiros e Política de Segurança. O novo documento começa assim por referir: “*We need a stronger Europe. This is*

what the wider world expects. We live in times of existential crisis, within and beyond the European Union. Our Union is under threat. Our European project, which has brought unprecedented peace, prosperity and democracy, is being questioned.” (União Europeia, 2016, p. 7).

Passados catorze anos, a diferença de tom e otimismo entre os dois documentos produzidos, não podia ser mais óbvia. Para tal, contribuíram uma série de crises e conflitos internacionais que, escalaram rapidamente uma paralisação no seio da própria EU, face à pluralidade de pontos de vista internos e períodos políticos monopolizados e capturados pela crise do euro. Todos estes comprometeram o papel da UE como ator geopolítico.

O novo cenário político e as ameaças à UE justificam hoje mais do que nunca, o debate em torno da Segurança e Defesa Europeia. Face à tríade **Brexit - Trump - Ameaças à vizinhança da UE**, a Segurança e Defesa Europeia tornaram-se assim indissociáveis da discussão em torno do papel da EU, enquanto ator global. A EUGS 2016, (*European Union Global Strategy*) é bastante clara, quando refere que a UE deve empreender esforços no sentido de garantir a sua autonomia estratégica num quadro de cooperação com a NATO.

Mas como podem os Estados membros empreender esforços no sentido de uma autonomia estratégica, quando não existe uma definição institucional própria e quando a EUGS falha em avançar com uma? Este artigo apresenta assim, a raiz histórica - desde 1980 – do debate em torno da autonomia estratégica e avança posteriormente com a análise de diversas interpretações que poderão surgir do termo. Partindo da definição de autonomia estratégica de Kunz & Kempin (2017), apresenta alguns tópicos a desenvolver por forma à UE consolidar a sua ambição pela autonomia estratégica e com isso estabelecer-se como ator global.

2. A CAMINHO DA AUTONOMIA ESTRATÉGICA?

Desde os finais da década de 80, que os líderes Europeus começaram a refletir em torno das políticas de segurança da UE. Há data, pensava-se que estas estariam melhor enquadradas no seio da União Europeia Ocidental (UEO), o seu potencial parecia evidente, dado o seu longo percurso histórico, membros e visto que se assumia como a única instituição comum dedicada aos tópicos da segurança e defesa europeia.

Por sua vez, a queda do muro de Berlim em 1989, viria a constituir-se como um marco histórico nas relações securitárias transatlânticas, trazendo consigo uma aparente e consequente irrelevância dos princípios securitários tradicionais, fazendo-se acompanhar da visão defendida por muitos atores, de que a NATO não sobreviveria à queda da União Soviética, a razão por excelência da sua existência. Neste contexto, alguns líderes Europeus tais como o presidente Francês François Mitterrand, assumiram a possibilidade da Comunidade Europeia (mais tarde União Europeia) aspirar a deter uma capacidade de segurança autónoma no seio da NATO como fruto de uma reestruturação da Aliança (Howorth & Keeler, 2003).

Apesar do apoio político reunido, não foi preciso muito tempo até que se constataste a amarga realidade de que a Europa, não estava na condição de avançar para uma autonomia estratégica. Para tal desfecho prematuro, contribuíram a Guerra do Golfo e a Guerra na Jugoslávia onde a NATO se impôs pelas suas capacidades, fazendo com que em 1994 esta se reerguesse como a única alternativa credível.

Já no desenrolar da década de 90, surgiu uma proposta para o desenvolvimento de uma Identidade de Segurança e Defesa Europeia (ISDE), acompanhada pela criação de uma *Combined Joint Task Force* (CJTF). Segundo Howorth & Keeler (2003, p. 8), o facto de a ISDE não se ter assumido como uma política ou capacidade, denunciou desde logo a sua ambição. Esta seria anunciada oficiosamente em janeiro de 1994 numa reunião do Conselho do Atlântico Norte (CAN) em Bruxelas e foi concebida com o objetivo de permitir aos europeus a assunção de uma maior responsabilidade nas missões da NATO. A UEO passaria a ter acesso aos meios da NATO e consequentemente, a capacidade que os Estados Membros há data não possuíam. Apesar da importância da componente tecnológica e operacional, a mensagem política que passou teve um significado mais importante, pois era agora claro que uma maior preponderância do papel da Europa era aceitável e desejável.

Este processo, que mais tarde daria lugar ao *Berlin Plus*, revelou-se como fonte de objeção pelos Estados Unidos da América (EUA) que se opuseram à utilização de capacidades críticas e que revelaria desafios quanto à liderança partilhada. Arriscar, perder equipamento dos EUA e vidas europeias era uma coisa, mas partilhar a liderança em assuntos sensíveis como a política dos EUA para o Mediterrâneo Oriental era outra - foi o primeiro teste que revelou

os limites da flexibilidade política e unilateralismo dos EUA, face à liderança transatlântica. O golpe final viria a ser desferido pelo recém-eleito governo de Tony Blair, quando no Conselho Europeu de 1997 em Amesterdão, alegando a primazia da NATO, vetou a primeira grande proposta no âmbito da política de segurança que previa a união da UE com a UEO e que conferia à última os atributos militares da primeira. Este impasse político perpetuou o desequilíbrio existente entre a UE e os EUA e inclusive, aumentou a dependência de meios e capacidades da NATO, que com a crise nos Balcãs e conflito no Kosovo se tornou flagrante.

Foi na cimeira de Saint-Malo em dezembro de 1998, que o então Primeiro-ministro Tony Blair e o Presidente Francês Jacques Chirac afirmaram a necessidade da existência de estruturas adequadas no seio da EU, a fim de ser possível criar uma capacidade autónoma. Este foi o ponto de partida, para que no Conselho Europeu de Colónia em junho de 1999 se criasse a Política Europeia de Segurança e Defesa (PESD), à qual sucedeu o estabelecimento do *Headline Goal 2003*, que preconizava a criação de Forças Armadas Europeias capazes de participar em operações humanitárias, *crisis management* e *peace enforcement operations*, com um efetivo até 60 mil homens, capaz de projetar para o teatro de operações no espaço de 60 dias e sustentar-se num período máximo de um ano. O conceito subjacente há data foi o de “autonomia de ação” e traduzia-se pela intenção da UE deter a capacidade de levar a cabo operações militares lideradas pela UE, com ou sem o recurso aos meios NATO, bem como, contribuir autonomamente para uma missão NATO. Esta, porém, teria de ser suportada por capacidades, e na reunião do Conselho Europeu em dezembro de 2001 em Laeken, podia-se concluir que a UE falhara em compreender a severidade da crise iminente e que qualquer capacidade operacional seria incapaz de ser cumprida até 2012 (Arteaga, 2017; Varga, 2017).

A Estratégia de Segurança Europeia aprovada em 2003, não deu continuidade a esta ambição e conseqüentemente foi omissa em avançar com uma definição sobre o conceito de autonomia estratégica (União Europeia, 2003). Os objetivos do *Headline Goal 2003* seriam mais tarde adaptados a novas realidades - *Headline Goal 2010* – e foi introduzida a *Capability Development Process*.

À medida que a Estratégia de Segurança Europeia de 2003 perdeu a sua relevância, também a autonomia estratégica adquiriu uma perspetiva

industrial e tecnológica. A justificação reside no efeito que a crise teve na indústria de defesa, como consequência direta dos cortes orçamentais dos Estados membros. Além da capacidade de atuar sem depender de terceiros (soberania operacional), o conceito de autonomia implicava, para o Conselho Europeu, uma primazia na vertente industrial com vista à manutenção de uma soberania tecnológica que garantisse a segurança no fornecimento. É assim neste contexto, que a Base Industrial e Tecnológica da Defesa Europeia (BTID) ganha o seu protagonismo mediante um conjunto de medidas que visariam o seu reforço e estímulo. Arteaga (2017, p. 3) vai mais longe e afirma que, fruto do reconhecimento pelo Conselho Europeu, a BTID constituiu-se assim como um pilar da autonomia estratégica da UE.

3. UM ESFORÇO RENOVADO

Após o lançamento da EUGS (*European Union Global Strategy*) de 2016 e fruto do ambiente de segurança vivido, foram tomadas medidas no sentido de reforçar a cooperação em defesa na UE. No Conselho Europeu a dezembro de 2016 foi implementada a Cooperação Estruturada Permanente (PESCO) a par com a *Coordinated Annual Review on Defence* (CARD), bem como, foi proposto reforço dos *Battlegroups*. Foi também apresentado pela Comissão Europeia, um plano de ação relativamente à defesa europeia, com vista a financiar os objetivos de defesa europeus e o qual se traduziu pela criação em junho de 2017 de um Fundo de Defesa Europeu. No mesmo mês, a Alta Representante para a Política Externa e Segurança, Federica Mogherini, apresentava um documento de reflexão sobre o futuro da defesa europeia.

Este novo esforço de cooperação, surge novamente a par do termo *autonomia estratégica*, mencionado por diversas vezes na EUGS, e que tem sido amplamente utilizado quer ao longo da discussão histórica em torno do papel da defesa europeia, quer nos debates recentes em torno da Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD).

A EUGS – apesar de nunca definir ao longo do documento o significado do conceito - afirma a ambição de alcançar uma autonomia estratégica que promova os interesses, os princípios e os valores dos europeus. Ao longo do documento é feita alusão à necessidade da UE deter a *autonomia estratégica* capaz de promover a paz e garantir a segurança dentro e fora das suas

fronteiras e contribuir para a segurança coletiva em parceria com a NATO, bem como, a de desenvolver uma indústria europeia de defesa que seja sustentável, inovadora e competitiva, contribuindo assim para a autonomia de decisão e ação da Europa (União Europeia, 2016).

Mas então, o que significa *autonomia estratégica*? Monsonis (2010, p. 612) as an emerging power, tries to negotiate autonomy in its security and military relationship with the United States. In the context of Indo-US rapprochement, the dynamics of power relations are not commensurate with India's will to keep an acceptable degree of autonomy. Consequently, the concept of strategic autonomy, which is a realist mutation of the traditional non-aligned posture, can be described as a set of strategies aiming to balance independence in both foreign policy and security decision-making processes with the imperative to forge close strategic ties with the US. “, “author” : [{ “dropping-particle” : “”, “family” : “Monsonis”, “given” : “Guillem”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }], “container-title” : “Strategic Analysis”, “id” : “ITEM-1”, “issue” : “4”, “issued” : { “date-parts” : [[“2010”]] }, “page” : “611-624”, “title” : “India’s strategic autonomy and rapprochement with the US”, “type” : “article-journal”, “volume” : “34” }, “locator” : “612”, “uris” : [“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=648315a6-ac13-4432-ba05-12ba5c8f8802”] }], “mendeley” : { “formattedCitation” : “(Monsonis, 2010, p. 612 define-a de um modo geral, como “*a policy aiming at gaining or preserving a large degree of independence in fields identified as strategic*” e cujo objetivo é o de “*maximize the autonomy of decision-making of a country within the framework of an international system characterized by its interdependence*”. Wendt (1999, p. 235), da escola construtivista, define-a como “*the ability of a state-society complex to exercise control over its allocation of resources and choices of government not only to survive but also to retain its liberty*”. Por sua vez os realistas fazem uma clara distinção entre os conceitos de soberania e autonomia. Para David Held “*sovereignty is power and control over one’s future or the ability to take final decisions, while autonomy is the capacity of nation states, not to set goals, but to achieve goals and policies once they have been set*” (Sterling-Folker, 2002, pp. 44–45).

No que à Índia diz respeito, Monsonis (2010, p. 612) as an emerging power, tries to negotiate autonomy in its security and military relationship with the United States. In the context of Indo-US rapprochement, the dynamics of

power relations are not commensurate with India's will to keep an acceptable degree of autonomy. Consequently, the concept of strategic autonomy, which is a realist mutation of the traditional non-aligned posture, can be described as a set of strategies aiming to balance independence in both foreign policy and security decision-making processes with the imperative to forge close strategic ties with the US. “, “author” : [{ “dropping-particle” : “”, “family” : “Monsonis”, “given” : “Guillem”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }], “container-title” : “Strategic Analysis”, “id” : “ITEM-1”, “issue” : “4”, “issued” : { “date-parts” : [[“2010”]] }, “page” : “611-624”, “title” : “India’s strategic autonomy and rapprochement with the US”, “type” : “article-journal”, “volume” : “34” }, “locator” : “612”, “uris” : [“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=648315a6-ac13-4432-ba05-12ba5c8f8802”] }], “mendeley” : { “formattedCitation” : “(Monsonis, 2010, p. 612 afirma que a *autonomia estratégica* pode ser definida como um conjunto de *discourses and strategies aiming to safeguard the independence in both the foreign policy decision-making process and its implementation as well as independence in the use of strategic military assets*”, quanto à política externa *“is associated with a set of discourses/practices aiming to promote a multi-faceted diplomacy, to avoid alliance like-structures and to favour ‘selective partnerships’ ”*, do ponto de vista tecnológico e militar esta garante “[...] *self-sufficiency/self-reliance and thus reduce its dependency on the developed countries, especially on the US [...]*”. Ainda no contexto da Índia, Devanathan (2015) define *autonomia estratégica* como “[...] *the ability of a nation state to pursue its national interests and its preferred foreign policy without being constrained by any other states*”. Esta última definição, omite as capacidades militares e a indústria militar como contribuidoras para a autonomia estratégica, bem como, negligencia as ameaças externas e internas e a necessidade de fornecer segurança, proteção e paz aos seus cidadãos.

Arteaga (2017, p. 1) por sua vez define-a como *“the indispensable military capabilities necessary to allow a strategic actor to engage in autonomous action”* e vai mais longe, afirmando que quando combinada em diferentes proporções pode gerar interpretações diferentes, isto porque segundo o mesmo o conceito, engloba uma dimensão política, operacional e industrial. Esta tríade, em torno do conceito de autonomia estratégica é também partilhada por Kunz & Kempin (2017) que avançam com o seguinte quadro conceptual espelhado na Ilustração 1:

As três dimensões da autonomia estratégica	Autonomia política	<i>“The capacity to take security policy decisions and act upon them”</i>
	Autonomia operacional	<i>“The capacity based on the necessary institutional framework and the required capabilities, to independently plan for and conduct civilian and/or military operations.”</i>
	Autonomia industrial	<i>“The capacity to develop and build the capabilities required to attain operational autonomy”</i>

Ilustração 1: As dimensões da autonomia estratégica.

Fonte: Adaptado de Kunz & Kempin (2017, p. 10)

Kunz & Kempin (2017) defendem que a autonomia política é indispensável à autonomia estratégica. É imperativo que as autonomias industriais e operacionais obedeçam a um conjunto de objetivos de segurança e política externa, que por sua vez estabelecem as respetivas ferramentas a utilizar para a sua condução. Estas vertentes são assim mutualmente dependentes, não podendo a criação de instituições, aquisição de capacidades ou financiamento para pesquisa e desenvolvimento preencher por si só as lacunas existentes a nível político. Deverá ocorrer uma análise do ambiente estratégico e consequente priorização de objetivos, que terá impreterivelmente de ser compatível com a visão de todos os atores.

O conceito de *autonomia estratégica* é também muitas vezes interpretado, erradamente, como sinónimo da criação de um Exército Europeu. Porém, e afastando-nos dos debates que daí advém, tal “Exército” seria uma ferramenta e não o objetivo da autonomia estratégica em si. Podemos concluir o mesmo, de uma possível União de Defesa Europeia – seria um veículo para a autonomia e não o fim em si mesmo (Hartley, Camporini, Zandee, & Maulny, 2017, p. 11).

Varga (2017, p. 5) define autonomia estratégica como *“the capability to take care of one’s traditional territorial defence”*. Porém, atendendo ao que se verifica na realidade e ao que se encontra espelhado nos documentos oficiais da UE referentes ao papel da NATO, não é este o caso. (Raik & Järvenpää,

2017, p. 17) entendem autonomia estratégica, como a capacidade da UE “*undertake military operations on its own, when necessary*”. Bajpai (2016), no contexto da política externa da Índia, define *autonomia estratégica* como “*a foreign policy posture, whereby a nation maintains independent outlook and orientation in foreign affairs with respect to the issues defined in her core strategic interest*”. Hartley et al. (2017) concluem que a autonomia estratégica deve ser um objetivo da UE e que transcenda os interesses dos Estados membros, permitindo uma melhor prossecução da sua segurança. Contudo, este objetivo apenas é definido em termos das capacidades militares e tecnologias cruciais para a autonomia estratégica. Atendendo à postura externa da UE e aplicando a definição de Bajpai’s, torna-se difícil definir qual o real significado de “independente” e dos “interesses fundamentais” da UE. O primeiro afirma a capacidade da UE agir independentemente e o último remete para os interesses da UE, que se devem assumir com um carácter supranacional ao dos Estados membros. Os interesses da União só podem ser salvaguardados se tiverem forças militares credíveis a apoiar os mesmos. A Paz e segurança na vizinhança da Europa irá certamente requerer a intervenção militar, caso as abordagens normativas e diplomáticas falhem. A autonomia estratégica, só poderá ser atingida se as forças militares conseguirem imprimir um caráter coercivo credível rapidamente mobilizável que apoie a ação política, diplomática e económica.

Segundo Varga (2017) os dois principais obstáculos à *autonomia estratégica* residem no facto de a UE ser politicamente dividida e militarmente fraca. Varga (2017) destaca as questões de soberania, barreiras burocráticas e financeiras e problemas relacionados com a indústria de defesa. Importantes também são os programas de aquisição de equipamento a nível nacional, cujo impacto económico e político faz com que estes sejam alvo de um rigoroso controlo político. No que toca à soberania e autonomia nacionais, Varga (2017) destaca dois caminhos a seguir: ou os Estados membros colaboram entre si e desenvolvem capacidades conjuntas ou então abdicam das mesmas.

Atualmente, verifica-se que o debate em torno das capacidades militares surge a par da pressão para que os Estados despendam mais em defesa. O dilema não deverá focar-se em gastar mais, mas sim gastar melhor e mais eficientemente em conjunto. O potencial da UE neste campo é enorme atendendo à soma do produto interno bruto (PIB) que os Estados membros dedicam à defesa.

Como analisado anteriormente, antes da UE precipitar-se para a resolução das lacunas em termos de capacidades, esta deverá procurar orquestrar a vertente da autonomia operacional e industrial em torno da autonomia política. A ênfase inicial deverá assentar na autonomia política e na respetiva consolidação de todos os mecanismos políticos e financeiros por forma a produzir resultados coerentes que prossigam os interesses de todos os Estados membros.

O caminho para a autonomia estratégica deve assim encontrar soluções para os seguintes pontos:

- Avaliação comum das ameaças e aumento do nível de ambição;
- Harmonização do planeamento de defesa e desenvolvimento de capacidades;
- Avanço no financiamento comum;
- Processo eficaz de tomada de decisão estratégico;
- Parcerias bem definidas (com destaque para a NATO).

4. A AVALIAÇÃO COMUM DAS AMEAÇAS E O NÍVEL DE AMBIÇÃO

No que toca à segurança nacional e internacional é crucial identificar os interesses, as ameaças e os desafios por forma a traçar uma estratégia coerente e credível. Neste aspeto, a EUGS foi um marco considerável, pois é o único documento que elenca os interesses vitais da UE - são eles a segurança dos seus cidadãos, prosperidade, democracia e uma ordem mundial assente em regras.

Na EUGS podemos também encontrar estabelecidas as suas prioridades:

- **A segurança da UE**, mediante uma *autonomia estratégica* que a capacite por forma a promover a paz e garanta a segurança dentro e fora das suas fronteiras;
- **Resiliência estatal e societal a leste e a sul**, promovendo transformações em diversos setores fragilizados;
- **Uma abordagem integrada aos conflitos**, privilegiando a segurança humana e atuando de forma integrada em todas as fases do ciclo do conflito;
- **Ordens regionais de cooperação** a fim de a nível regional oferecer soluções ajustadas às preocupações de segurança e ir ao encontro das culturas e identidades locais;

- **Governança mundial para o século XXI** no seio de uma ordem mundial assente no direito internacional, que garanta os direitos humanos, o desenvolvimento sustentável e o acesso duradouro aos bens comuns.

Segundo Varga (2017), a EUGS é diferente dos documentos anteriores, pois em termos políticos abstém-se de avançar com uma agenda transformativa revolucionária e diminui o nível de ambição política. Verifica-se, porém, uma ênfase nas abordagens integradas e ajustadas à medida dos países vizinhos, com vista a desenvolver a resiliência dos mesmos.

Atendendo à EUGS e ao Plano de Implantação de Defesa podemos depreender que as futuras operações da UE focar-se-ão na proteção das suas fronteiras, combate ao terrorismo dentro e fora do seu território, operações de *crisis management*, incluindo operações de imposição de paz de alta intensidade (EEAS, 2017). É pertinente, referir que as únicas metas militares que o documento estabelece passam pelo cumprimento dos pactos de assistência mútua e solidariedade, a proteção da vida humana e do cessar-fogo a nível local em zonas de conflito; o contributo pela via marítima para a segurança asiática e o contributo para as missões de apoio à paz da ONU. Para tal, a EUGS invoca a necessidade de meios marítimos, terrestres e aéreos, incluindo os *strategic enablers*.

Embora a EUGS não esclareça as ferramentas e meios necessários para alcançar tal nível de ambição, é da opinião de Varga (2017) de que esta estabelece as bases para um futuro *white paper* neste domínio, até porque o Plano de implementação de Segurança e Defesa de 2017 não cumpre esse papel. O mesmo estabelece como nível de ambição – a capacidade de levar a cabo operações de resposta a crise, estabilização, resposta rápida, segurança marítima e aérea, bem como a execução de missões civis (*executive civilian missions*) que envolvam a edificação de capacidades dos seus parceiros. Contudo este plano não define os meios e capacidades necessárias para cobrir o espectro das operações mencionadas.

AEUGS é uma ferramenta útil, que sistematiza os objetivos estratégicos comuns dos diversos membros da UE no domínio da segurança e defesa, contudo, falha em minimizar as divisões e diferenças entre os Estados Membros. As diferentes perceções, culturas estratégicas e ambições, continuam assim a estar presentes na Segurança e Defesa Europeias e com isto, a interpretação dos principais

objetivos e instrumentos diferem significativamente ente Estados membros. A existência de uma autonomia estratégica, pressupõe uma cultura estratégica coerente. De nada vale estabelecermos um nível alto de ambição política, se não houver vontade entre os Estados membros para a implementar. Exemplo disto são os *Battlegroups* (BG) – capazes de atuar autonomamente – que nunca foram empregues por inúmeras razões políticas, financeiras e operacionais.

As culturas estratégicas são mutáveis de acordo com os governos, coligações, entre outros, o que acarreta um risco para a autonomia estratégica. Deverão ser implementadas políticas e mecanismos que superem estas variáveis cíclicas e garantam estabilidade.

5. HARMONIZAÇÃO DO PLANEAMENTO DE DEFESA E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: CARD E O PESCO

Fortalecer a cooperação no planeamento da defesa é um dos pilares para melhorar as capacidades de defesa europeias. É neste âmbito, e no seguimento da sugestão implícita no EUGS, que foi implementado, numa base voluntária, a 18 de maio de 2017 pelo Conselho Europeu, o *Coordinated Annual Review on Defence* (CARD). Este instrumento tem como finalidade, analisar como se distribuem os gastos no setor da defesa, o investimento ao nível dos Estados membros e avaliar a pesquisa e desenvolvimento efetuados pelos mesmos. Este, ainda que a ser apenas implementado em 2019, pode estabelecer-se como a plataforma tão necessária para avaliar as lacunas a nível nacional e lançar a ponte para futuros projetos em termos de desenvolvimento de capacidades e de pesquisa e desenvolvimento (Fiott, 2017).

Embora o CARD não se aventura pelo desígnio de harmonizar o planeamento de defesa nacional dos diversos Estados membros, este vai estar assente numa base voluntária com recurso a ferramentas de planeamento já existentes. É assim questionável, o valor real do que este instrumento possa trazer para a mesa, na medida em que os Estados membros detêm a iniciativa em partilhar o seu planeamento. É assim a opinião de Biscop (2017) e Varga (2017) que, a ser implementado e em linha com a PESCO, o CARD se possa se tornar um instrumento chave na cooperação, desenvolvimento de capacidades e pesquisa e desenvolvimento.

O lançamento da PESCO foi recentemente, o passo mais significativo na melhoria da cooperação da UE na defesa. Estabelecido previamente no

Tratado de Lisboa, a sua implementação nunca foi discutida até 2016, altura em que se debateu novamente o aprofundamento da integração na defesa. No quadro da PESCO foram identificadas cinco áreas nas quais, sob alçada da Agência Europeia de Defesa (AED), os Estados membros devem colaborar e ser alvo de um controlo rigoroso e suspensão, caso não atinjam as metas com que se comprometeram. Estas cinco áreas incidem sobre o aumento do orçamento disponível para a aquisição de material, harmonização do planeamento de defesa, aprofundamento na cooperação militar com a criação e investimento em capacidades conjuntas, aumento da interoperabilidade das forças existentes e estreitamento da cooperação na área do treino e da logística (Fiott, Missiroli, & Tardy, 2017). Por muito tempo os Estados membros falharam em definir os requisitos concretos da PESCO, até que na Cimeira da UE em junho de 2017, o Conselho decidiu que permitiria um grupo de Estados membros lançarem a PESCO sob a condição de um acordo prévio dos critérios e compromissos a assumir e do respetivo calendário e mecanismos a utilizar.

Embora a PESCO pretenda assumir-se como inclusiva e ambiciosa, existem tensões quanto a estes dois objetivos. Se as regras e critérios forem muito ambiciosos ou específicos, então muitos Estado membros não poderão/quererão juntar-se à iniciativa. Por outro lado, se os objetivos forem muito inclusivos, o grau de ambição será consequentemente muito mais modesto e prevalecerá o mínimo denominador comum (Koenig & Walter-Frank, 2015, p. 12; Sartori, Major, & France, 2017). Varga (2017) afirma assim que o segredo passa pelo estabelecimento progressivo de metas e pela criação de *clusters* equilibrados, uma espécie de *Hub*, ao qual apenas tenham acesso quem contribua para o Fundo de Defesa Europeu (FDE) e que permita assim um compromisso sólido entre os Estados membros (Koenig & Walter-Frank, 2015, p. 15). É assim, nesta transição do caráter voluntário da cooperação para um caráter de compromisso e responsabilidade, que muitos acreditam estar a chave para uma cooperação efetiva, contudo tal só será possível se a EU conseguir superar o mínimo denominador comum – ou seja, o nível de participação do Estado membro menos cooperante (Lawrence, Praks, & Järvenpää, 2017).

Apesar de ainda se encontrar numa frase embrionária no que toca à aplicação dos projetos a que se propõe, a PESCO tem a capacidade de vincular no longo prazo os Estados membros e com isso criar verdadeiras capacidades que respondam às lacunas na defesa e em ultimo caso contribuir e preparar o palco para a criação de uma autonomia estratégica.

6. POOLING AND SHARING DE CAPACIDADES MILITARES: STRATEGIC ENABLERS, BATTLEGROUPS, QUARTEL-GENERAL MILITAR OPERACIONAL

A PESCO tem em si o potencial para dar resposta às graves lacunas de capacidades militares que se fazem sentir na UE. Entre aquelas mais críticas destacam-se C⁴ISR (*Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*), transporte marítimo, transporte aéreo estratégico e as munições de precisão. É obvio que para responder ao desafio de uma autonomia estratégica teriam que ocorrer reformas profundas, com vista à modernização no seio de quase todas as forças armadas europeias. Contudo, Varga (2017) enfatiza como crítica a necessidade de fortalecer o conjunto de capacidades que concorrem para uma resposta rápida da UE, os *Battlegroups*, como parte da força de reação rápida da UE, assumem um papel de destaque. Embora tendo atingido plena capacidade operacional desde 2007, os *Battlegroups* nunca foram enviados para o terreno devido à inexistência de um consenso político e pelas tensões relativamente ao seu financiamento (Reykers, 2017). O Conselho Europeu tomou medidas no sentido de revitalizar os *Battlegroups*, passando pelo reforço do leque de capacidades e pelo método de financiamento. Quanto às capacidades, destaca-se o crescente pragmatismo quanto à modularidade, numa perspectiva *mission tailored*, na qual estes devem assentar e que melhoraria por si não só o leque de capacidades disponíveis como também a sua disponibilidade para um emprego rápido e eficaz (Andersson, 2017, p. 2). Varga (2017, p.12) argumenta assim que o reforço credível dos *Battlegroups* é o ponto de partida.

O atual nível de ambição ainda se perfila pelo *Headline Goal* de 2004. Se a UE pretender cumprir os objetivos estipulados no Plano de Implantação - e que implicaria o envio de uma força de escalão Brigada numa operação de estabilização, forças escalão Brigada em operação de gestão de crise de alta intensidade na sua vizinhança, bem como, a condução de operações navais de longa duração, forças escalão Batalhão para missões de apoio à paz (Peace-keeping) - ao mesmo tempo que visa o desenvolvimento de capacidades, será pois o requisito mínimo atingir o *Headline Goal*.

Um dos requisitos centrais para atingir a autonomia estratégica é o estabelecimento de um Quartel-General operacional (QG). Dada a discórdia entre os Estados membros nesta questão, a UE apenas avançou no estabelecimento de um QG para missões militares não executivas. A Capacidade Militar de Planeamento e Condução (CMPC), que se encontra

no EU *Military Staff* do Serviço de Ação Externa pretende assumir-se como uma estrutura fixa de comando e controlo, fora da zona de operações a nível estratégico militar, responsável pelo planeamento e condução operacionais das missões não executivas, incluindo a constituição, o lançamento, o apoio e a recuperação de uma força da União. A CMPC, apesar da sua dimensão e mandato restrito, está longe de se assumir como um QG militar ao nível da NATO (Conselho Europeu, 2017).

7. O FINANCIAMENTO COMUM: O FUNDO DE DEFESA EUROPEU, O MERCADO ÚNICO DE DEFESA E O FINANCIAMENTO DAS OPERAÇÕES

De acordo com Brosse (2017, p. 2), os Estados membros gastam cerca de 200 bilhões de euros anuais em defesa, o que coloca a Europa atrás dos EUA (Estados Unidos da América) em termos de defesa. Contudo, e nesta perspetiva, a soma de 28 orçamentos de defesa jamais se traduzirá em algo, se não estiver alicerçada numa estratégia coerente.

Fruto da falta de cooperação ao longo dos anos – em 2010, 80% da lei de programação militar dos Estados membros realizava-se exclusivamente a nível nacional - verifica-se atualmente uma elevada fragmentação ao nível dos equipamentos dos Estados membros, o que por sua vez limita a relação custo-benefício. Existem assim 180 diferentes tipos de equipamento na UE face a 30 nos EUA (McKinsey, 2017). De acordo com De La Brosse (2017, p.2) e em linha com um estudo de McKinsey (2017), poderia ser poupada cerca de 30% da despesa através de mecanismos de *pooling and sharing*. Ao nível da UE, a Comissão lançou o FDE em junho de 2017, a par do Plano de Ação Europeu no domínio da defesa apresentado em novembro de 2016 (Comissão Europeia, 2016). O objetivo do FDE assenta em dois pilares – a pesquisa e desenvolvimento e a criação de capacidades - e passa pela coordenação, aumento e amplificação dos investimentos nacionais em matérias de pesquisa, no desenvolvimento de protótipos e na aquisição de equipamento de defesa e tecnologia.

Outro problema amplamente debatido reside no financiamento das missões da PCSD. De acordo com Koenig & Walter-Frank (2015), o atual mecanismo *Athena* revela-se extremamente limitado, visto que apenas cobre cerca de 10-15% dos custos de uma operação. Em maio de 2017 o Conselho da UE

concordou explorar novas formas de financiamento para o envio dos EUBG. Esta foi também uma das prioridades da presidência da Estónia (Houck, 2017).

8. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As decisões no quadro da PCSD vão continuar nas mãos dos Estados membros com base numa decisão consensual do Conselho. Assim sendo, qualquer resposta da UE a uma crise ou autorização de missões civis e militares continuará a exigir o apoio de todos os Estados membros. É também sabido que os Estados membros terão sempre diferentes perspectivas sob os seus interesses e prioridades securitárias diferentes. Alcançar a unanimidade no seio da PCSD quanto a operações militares de alto espetro, especialmente no início de um conflito, parece algo improvável (Zandee, 2017)

Segundo Varga (2017, p.16), os Estados membros devem estar abertos quanto à possibilidade de aceitarem ou apoiarem tacitamente outros formatos de missão de alto espetro, com a liderança de outros países europeus com maior peso. A UE deverá também considerar a possibilidade ou necessidade de aplicar a fórmula da abstenção construtiva ao longo do processo de decisão e também na implementação de decisões da PCSD como ponte para superar as diferenças entre culturas estratégicas.

9. COOPERAÇÃO E PARCERIAS

Todos os documentos da UE, incluindo a EUGS, enfatizam o papel da NATO como pilar da segurança europeia no que toca à defesa tradicional. Esta posição reflete-se nas respostas dadas face aos desafios que se colocaram no Leste Europeu. A par com os EUA foram os membros não pertencentes à UE, tais como o Reino Unido e o Canadá que implementaram as *reassurance measures* no Báltico e na Polónia. Apesar disto, até nas missões de baixo perfil a atuação da NATO se torna indispensável, o que do ponto de vista estratégico é indicador de que a cooperação da UE com a NATO é crucial para a segurança e defesa europeias. É assim pertinente, e visto que existe uma grande sobreposição no que toca às lacunas, a coordenação entre a *NATO Defence Planning Process* (NDPP), o CARD e a PESCO em áreas cruciais tais como as capacidades *medium-high end*. Uma parceria aprofundada é do interesse de ambos, dado o interesse em melhorar as capacidades europeias. A criação de um QG por sua vez duplicaria uma estrutura NATO, uma linha

que muitos Estados não membros não estariam dispostos a atravessar. Os Estados membros deverão concentrar-se no desenvolvimento de capacidades e iniciativas e só depois empenhar-se decisivamente no QG operacional militar, até porque não vale a pena ter um QG se não existirem as capacidades necessárias para lançar operações militares.

Outra questão que se levanta é a participação de países terceiros na PESCO e no FDE, como poderá constituir-se o caso do Reino Unido, o que levanta dúvidas quando à governação destes instrumentos, isto porque a participação destes pode tentar tirar partido da sua influência no processo de tomada de decisão do Conselho.

10. PERSPECTIVAS NACIONAIS DIFERENTES EM RELAÇÃO ÀS NOVAS INICIATIVAS NA DEFESA

Os dois poderes mais fortes na UE, a Alemanha e a França, tem liderado os esforços no sentido de uma maior integração na defesa, contudo, existem diferenças significativas quanto às motivações destes dois atores e que refletem as suas culturas estratégicas e os interesses nacionais. Enquanto que para a Alemanha o foco reside na integração e legitimação da ação, para a França a prioridade está na criação de capacidades concretas e nos resultados obtidos nas missões. Verifica-se assim uma vertente inclusiva face à França, que procura uma abordagem mais seleta, ambiciosa e o mais eficaz possível (Koenig & Walter-Frank, 2015, p. 17).

A França vê a PCSD como um multiplicador da força, desde as operações de baixa a alta intensidade dentro da sua esfera geopolítica tradicional: o Norte de África, a região do Sahel, África subsaariana e parte do médio oriente. As limitações financeiras e a multiplicidade de operações militares a nível doméstico e externo, são os principais influenciadores da política Francesa (Bartels, Kellner, & Optenhogel, 2017, p. 184). No caso Alemão tem havido uma maior consciencialização quanto às novas circunstâncias, e que implicam necessariamente uma maior dependência na defesa europeia (Allen & Mulholland, 2017; Bartels et al., 2017, p. 198). A mentalidade política Alemã quanto ao papel da Alemanha e o consenso em questões de defesa é tudo menos consensual e a sua atitude para apoiar e participar em operações militares ainda assenta no pacifismo. A Alemanha investe apenas 1,2% do seu PIB e não existe qualquer meta definida para atingir a meta dos 2% (Pothier, 2017).

A Itália e a Espanha assumem-se como fortes apoiantes do aumento da cooperação na defesa europeia. Por detrás deste entusiasmo, reside o facto de estes estarem a ser severamente afetados por problemas na sua fronteira a sul e que colocam problemas à sua segurança interna e na partilha do fardo e das responsabilidades quanto a estes desafios (Bartels et al., 2017, p. 245; Beesy, 2016; Varga, 2017).

Outros membros da UE têm uma abordagem mais limitada. É o caso da Suécia, Finlândia, os países Bálticos e a Roménia que apoiam o desenvolvimento de capacidades, mas são cautelosos quanto às consequências que isso traz quanto papel da NATO na Europa e às tensões que criaria com os EUA e o Reino Unido (Bartels et al., 2017; Gotkowska, 2016).

A Polónia destaca-se como o membro mais proeminente na oposição, quanto à duplicação e dissociação das estruturas NATO ao nível da UE. A Polónia teme que uma política de defesa autónoma da UE encabeçada pela França e Alemanha, diminua não só a percepção da ameaça Russa como também o elo da segurança transatlântica e da NATO e consequentemente afastem os EUA e Reino Unido. A Polónia tem medo, que a formação de um núcleo no projeto Europeu de defesa crie um projeto a múltiplas velocidades e que deixe a Polónia na periferia desta integração (Bartels et al., 2017; Varga, 2017).

Outros Estados membros do grupo de Visegrado, República Checa, Eslováquia e Hungria são mais apoiantes da ideia de aprofundar a integração na defesa europeia. Embora estes alertem para o papel da NATO, os mesmos não consideram estas iniciativas como uma ameaça para a Aliança ou para com os seus interesses nacionais no que toca à segurança nacional e às suas indústrias de defesa (Varga, 2017). No caso da Hungria, uma maior integração europeia em defesa vai de encontro às suas preocupações securitárias – controlo de fronteiras, contraterrorismo, e apoio aos Balcãs Ocidentais (Bartels et al., 2017, p. 219).

Os exemplos avançados, são apenas uma pequena amostra das diferentes perspetivas no seio da UE e dos desafios a ultrapassar por forma à UE dar um salto significativo no tópico da defesa. Na amalgama de objetivos e interesses surgem duas visões, uma inclusiva e outra mais seletiva, que apesar de contribuírem para o avanço no setor da defesa podem ser fatores de cisão e criar uma UE a duas velocidades na defesa. A resposta para este desafio passa na opinião do autor por definir clusters, nos quais até os Estados membros

com maiores limitações orçamentais possam dar um contributo numa área específica sem comprometer o resultado final.

11. AUTONOMIA ESTRATÉGICA: QUAIS AS CAPACIDADES NECESSÁRIAS?

Como visto anteriormente, é perigoso afirmar que o debate em torno da autonomia estratégica se cinge apenas à resposta necessária para fazer face às lacunas de capacidades militares que se fazem sentir nas Forças Armadas dos Estados membros. Contudo, são necessárias capacidades militares credíveis por forma a UE levar a cabo a sua autonomia política e operacional.

Aquando da criação da Agência de Defesa Europeia (ADE), uma das suas missões foi a de estabelecer a *Capability Development Plan* (CDP) com base no *Headline Goal 2010* e no *Long-Term Vision*. Criado em 2008, pretendia-se assim uma visão mais detalhada acerca das futuras capacidades que seriam necessárias, bem como, do seu planeamento no médio e longo prazo. O CDP, não é assim um plano que quantifica o número exato de aeronaves ou carros de combate necessárias para as operações da PCSD, mas antes uma ferramenta que prespetiva os futuros desafios e assim identifica necessidades em termos de capacidades, futuras tendências e lacunas – como se pode constar na Ilustração 3 relativamente ao CDP 2014. Assiste assim, os Estados membros no desenvolvimento da sua lei de programação militar ao apontar para necessidades, tendências e lacunas a nível europeu.

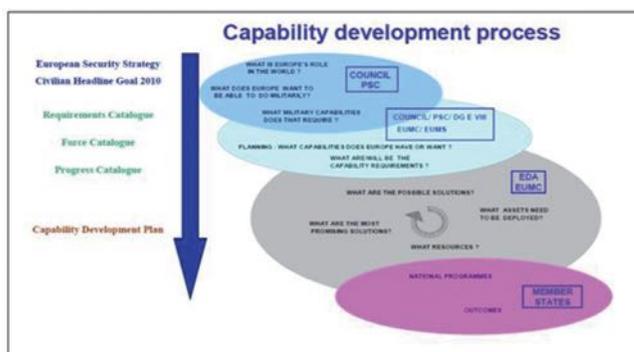


Ilustração 2: Capability Development Process.

Fonte: Conselho Europeu

No tocante à Ilustração 2, verifica-se que o *capability development process* começa pela definição e estabelecimento do nível de ambição e avança para a determinação das necessidades operacionais (*capabilities*), que se traduzem em decisões ao nível industrial (*capacities*). Arteaga (2017, p. 2) ressalva a importância desta sequência, ao alertar para o facto de que o conceito de autonomia estratégica, não se pode limitar a um mero catálogo de forças circunscrita à dimensão operacional.



Ilustração 3: *Priority Actions* do CDP (2014)

Fonte: Agência Europeia de Defesa

O CDP já vai na sua terceira atualização (ver Ilustração 3) aprovada em novembro de 2014, e prevê-se que seja novamente atualizada na primavera de 2018 dando resposta à EUGS, ao Plano de implementação em Segurança e Defesa, bem como, ao Plano de Ação da Defesa Europeia. Analisando a evolução dos CPD de 2008 até 2014 tem-se verificado um foco nas forças expedicionárias e de *crisis management*, contudo fruto da insegurança

vivida este foco alterou e colocou a questão da defesa territorial na agenda. O CDP 2018 por sua vez, procurará dar resposta às ameaças híbridas e à dimensão da *research & technology* do ponto de vista industrial com vista ao desenvolvimento de capacidades (European Defence Agency, 2016, 2017).

12. CONCLUSÕES

Como visto ao longo deste artigo, são muitos os catalisadores hoje existentes para um aprofundamento na integração ao nível da defesa europeia. Esta integração surge a par do termo autonomia estratégica, que no entendimento do autor deveria ser alvo de esclarecimento adicional num futuro *white paper*. Atendendo à definição de Kunz & Kempin(2017) e fruto das políticas passadas relativas à BTID é tentador associar a autonomia estratégica à autonomia industrial. Fruto das lacunas em capacidades militares, é também comum associar este debate à autonomia operacional. A UE deverá empreender esforços no sentido de criar uma definição de autonomia estratégica que articule coerentemente a autonomia política, operacional e industrial, por forma a evitar obstáculos resultantes da indefinição do termo.

Ao nível da definição das ameaças e nível de ambição, é crucial que para uma autonomia estratégica sejam minimizadas e ultrapassadas as diferenças entre culturas estratégicas entre os Estados membros, devendo para isso a estratégia da UE assumir um carácter supranacional. Ao nível da criação de capacidades a PESCO e o CARD assumem-se como duas ferramentas chave, quer do ponto de vista político quer material. Apesar de serem inúmeros os debates face a uma perspectiva inclusiva ou mais restrita, deverão primeiro ser definidos *clusters* de capacidades e depois pedir o contributo dos Estados membros, evitando assim a “síndrome” do menor denominador comum. Do ponto de vista das capacidades os ciclos dos documentos da estratégia da UE e o CDP deverão ser iguais, senão mesmo constarem num documento único, por forma, a dar uma resposta mais coerente face aos interesses e prioridades definidos pela UE e assim evitar *gaps* temporais entre a estratégia oficial e as capacidades necessárias ditadas pelo CDP.

Do ponto de vista económico são sabidos os inúmeros benefícios em optar pelo *pooling and sharing*, bem como, pela definição de programas de aquisição ao nível da UE. Para este efeito, o FDE é um estímulo de grande importância e o mecanismo *Athena* deverá ser revisto por forma a incrementar a solidariedade no financiamento dos custos das operações.

A fórmula da abstenção construtiva, também deverá ser considerada como possível solução para ultrapassar divergências pontuais por parte dos Estados membros e assim não bloquear futuras iniciativas.

Como definido na EUGS, a parceria com a NATO e a procura pela autonomia estratégica implicarão futuros debates acerca dos trâmites da mesma, até porque existem pontos de vista distintos no seio da UE, contudo, tal não invalida uma cooperação entre o NDPP e o CARD e a PESCO.

Concluimos assim, que a autonomia estratégica requer uma resposta complexa e multivetorial que responda a uma multiplicidade de desafios que desta decorrem e que não podem ser vistos de forma estanque, mas sim de uma perspectiva interdisciplinar política, económica e militar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, R., & Mulholland, R. (2017). Angela Merkel says Europe can no longer rely on US or UK - and must «fight for its own destiny». Obtido 4 de Março de 2018, de <https://www.telegraph.co.uk/news/2017/05/28/angela-merkel-says-europe-can-no-longer-rely-us-uk-must-fight/>

Andersson, J. (2017). Adapting the Battlegroups. *European Union Institute for Security Studies (EUISS)*, (January), 1–2. <http://doi.org/10.2815/290989>

Arteaga, F. (2017). Strategic autonomy and European defence. *Elcano Royal Institute*, (dezembro).

Bajpai, A. (2016). What is meant by Strategic Autonomy with respect to India's foreign Policy? Obtido 2 de Março de 2018, de <https://www.quora.com/What-is-meant-by-Strategic-Autonomy-with-respect-to-Indias-foreign-Policy>

Bartels, H.-P., Kellner, A. M., & Optenhogel, U. (2017). *Strategic Autonomy and the Defence of Europe - On the road to a European Army?* Berlin: Dietz.

Beesy, A. (2016). Italy and Spain warm to EU defence co-operation. Obtido 4 de Março de 2018, de <https://www.ft.com/content/ddad201e-50c9-36fc-b694-8e9522fb9323>

Biscop, S. (2017). European Defence : What' s in the CARDS for PESCO ? *Egmont - Security Policy Brief, October 20(91)*.

Brosse, G. D. La. (2017). *Deploying financial tools in support of european defence cooperation*. *Armament Industry European Research Group*.

Comissão Europeia. (2016). European Defence Action Plan : Towards a European Defence Fund. Obtido de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-4088_en.htm

Conselho Europeu. (2017). The Military Planning and Conduct Capability - MPCC. Obtido de <http://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2017/06/08/military-mpcc-planning-conduct-capability/>

Devanathan, A. (2015). What is ‘strategic autonomy’? How does it help India’s security?

EEAS. (2017). *Implementation Plan on Security and Defence*.

European Defence Agency. (2016). *Future capabilities :Emerging trends and key priorities*. Obtido de https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f005b27-9a8b-11e6-9bca-01aa75ed71a1/language-en?WT.mc_id=Selectedpublications&WT.ria_c=677&WT.ria_f=1021&WT.ria_ev=search

European Defence Agency. (2017). Capability Development Plan. Obtido 4 de Março de 2018, de <https://www.eda.europa.eu/what-we-do/our-current-priorities/capability-development-plan>

Fiott, D. (2017). The CARD on the EU defence table. *European Union Institute for Security Studies (EUISS)*, (April), 1–2. <http://doi.org/10.2815/173153>

Fiott, D., Missiroli, A., & Tardy, T. (2017). *Permanent Structured Cooperation: What’s in a name? Chaillot Papers N°142*. Paris. <http://doi.org/10.2815/747538>

Gotkowska, J. (2016). The CSDP’s renaissance. Challenges and opportunities for the eastern flank. Obtido 4 de Março de 2018, de <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2017-06-28/csdps-renaissance-challenges-and-opportunities-eastern-flank>

Hartley, K., Camporini, V., Zandee, D., & Maulny, J. (2017). European preference, strategic autonomy and european defence fund, (November).

Houck, C. (2017). European Battle Groups May Finally Get the Funding to Fight.

- Howorth, J. (editor), & Keeler, J. T. S. (editor). (2003). *Defending Europe: The EU, NATO and the quest for European Autonomy*. Palgrave Macmillan.
- Koenig, N., & Walter-Frank, M. (2015). France and Germany : Spearheading a European Security and Defence Union ? *Jacques Delors Institute - Policy Paper*, (july 2015), 1–18.
- Kunz, B., & Kempin, R. (2017). *France , Germany , and the Quest for European Strategic Autonomy Franco-German Defence Cooperation in A New Era Ronja KEMPIN. Notes du Cerfa*.
- Lawrence, T., Praks, H., & Järvenpää, P. (2017). *Building Capacity for the EU Global Strategy*.
- Monsonis, G. (2010). India's strategic autonomy and rapprochement with the US. *Strategic Analysis*, 34(4), 611–624. <http://doi.org/10.1080/09700161003802802>
- Pothier, F. (2017). NATO survival will depend on Germany. Obtido 4 de Março de 2018, de <https://www.politico.eu/article/nato-survival-will-depend-on-germany/>
- Raik, K., & Järvenpää, P. (2017). *A New Era of EU-NATO Cooperation: How to Make the Best of a Marriage of Necessity*. Obtido de https://www.icds.ee/fileadmin/media/icds.ee/doc/ICDS_Report_A_New_Era_in_NATO-EU_Cooperation.pdf
- Reykers, Y. (2017). EU Battlegroups: High costs, no benefits. *Contemporary Security Policy*, 38(3), 457–470. <http://doi.org/10.1080/13523260.2017.1348568>
- Sartori, P., Major, C., & France, O. De. (2017). *How to make PESCO a success*.
- Sterling-Folker, J. (2002). *Theories of International Cooperation and the Primacy of Anarchy: Explaining U.S. International Monetary Policy-Making After Bretton Woods*. State University of New York Press. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=emtnerwsFfMC>
- União Europeia. (2003). *European Security Strategy: A secure Europe in a better world (2003)* (Vol. 94). Obtido de <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/78367.pdf>
- União Europeia. (2016). *Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy*.

European Union. Obtido de http://eeas.europa.eu/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf

Varga, G. (2017). Evaluating the New CSDP Initiatives Towards European Strategic Autonomy ? *Institute for Foreign Affairs and Trade*.

Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://doi.org/10.1017/CBO9780511612183>

Zandee, D. (2017). Core Groups : The Way to Real European Defence. *Egmont - Security Policy Brief*, (81).

AUTOR

Tiago David Henriques Silva é atualmente Doutorando em História, Estudos de Segurança e Defesa, no ISCTE-IUL. É Tenente de Artilharia do Exército Português, tendo exercido funções no Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1 e estando colocado atualmente na Academia Militar onde desempenha atualmente as funções de 2º Comandante de 2ª Companhia de alunos. Entre os seus principais interesses destacam-se: a União Europeia, Política Comum de Segurança e Defesa, as abordagens integradas aos conflitos, NATO e os estudos de Segurança e Defesa.

IMPACTO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO HOTELEIRA PHC NAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO¹

Nelson Leandro da Silva Guimarães, Direção de Finanças, nelson.pq@hotmail.com

Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, Academia Militar, manuela.sarmento2@gmail.com

ABSTRACT

The military accommodation has been the subject of discussions by the competent authorities regarding their continuity. It is vital for military accommodation to ensure efficiency and effectiveness, as scarcity of resources is a growing trend. Thus, as far as the Military accommodation is concerned, and information technologies in particular, this research aims to verify the influence of PHC Enterprise Client / Server software in the pursuit of the service and management of the military accommodation.

The methodology used is based on three distinct phases, namely the exploratory, analytical and conclusive phase. The data were obtained through the accomplishment of the bibliographical research, as well as, through the application of surveys.

It is concluded in this investigation that the control and the information provided by the PHC Enterprise Client / Server software allow the Military Managers to carry out their management action in real time, reducing the waste and the probability of misuse of resources. Despite the lack of training, the automation provided by the PHC software contributes to the improvement of the quality of the service, allowing military accommodation to carry out their missions more effectively and sustainably.

KEYWORDS: Restauration, Hotel Management; Military Accommodation; Software PHC; sustainability of military accommodation.

RESUMO

As Messes Militares têm vindo a ser alvo de debates pelas entidades competentes, no que diz respeito à sua continuidade. É vital para as Messes Militares garantirem a eficiência e a eficácia, pois a escassez de recursos é uma

tendência crescente. Assim, no âmbito das Messes Militares, no que concerne às tecnologias da informação em particular, surge o tema desta investigação, a qual tem como objetivo geral aferir a influência do *software* PHC *Enterprise Client/Server* na prossecução do serviço e gestão das Messes Militares.

A metodologia utilizada tem por base três fases distintas, designadamente a fase exploratória, analítica e conclusiva. Os dados foram obtidos através da realização da pesquisa bibliográfica, bem como, através da aplicação de inquéritos.

Conclui-se nesta investigação que o controlo e a informação fornecida pelo *software* PHC *Enterprise Client/Server*, permitem aos Gerentes das Messes Militares efetivarem a sua ação de gestão em tempo real, reduzindo o desperdício e a probabilidade de utilização indevida de recursos colocados à disposição dos funcionários. Apesar do défice de formação evidenciado pelos operadores, a automatização proporcionada pelo *software* PHC contribui para a melhoria da qualidade do serviço, permitindo às Messes Militares concretizarem as suas missões de forma mais eficaz e sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Restauração; Gestão Hoteleira; Messes Militares; Software PHC; sustentabilidade das messes militares.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. INTRODUÇÃO

Esta investigação insere-se no domínio das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, nomeadamente a Messe de Oficiais de Lisboa, Messe de Oficiais de Caxias, Messe de Oficiais de Pedrouços e a Messe de Sargentos de Lisboa.

No que respeita aos Estabelecimentos do Exército, surge a Manutenção Militar como um Estabelecimento Fabril dotado de autonomia administrativa e financeira. Diretamente sob a alçada da Manutenção Militar encontram-se as Messes Militares, as quais de acordo com o art.º 1.º do Regulamento das Messes da Manutenção Militar (RMMM), publicado no anexo ao manual da Direção de Serviços de Pessoal (DSP) (2010, p. 135), contemplam as seguintes missões: “1. Apoio em alimentação e alojamento a Oficiais ou Sargentos deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço; 2. Apoio em alimentação a Oficiais ou Sargentos prestando serviço em Estabelecimentos

ou Órgãos que não disponham dum serviço de alimentação; 3. Apoio em alimentação e alojamento a Oficiais e Sargentos e suas famílias”.

Este trabalho é importante para as entidades públicas em geral e para as Messes Militares em particular, pois, a continuidade e viabilidade das Messes Militares tem constituído assunto de debate pelas entidades competentes desde há, pelo menos, um triénio. De facto, os investimentos efetuados nas messes representem ganhos de eficiência e promovem a sua sustentabilidade, sem nunca descurem a qualidade do serviço prestado.

As Messes Militares para não se tornarem obsoletas, enquanto estabelecimentos que prestam serviços de alojamento e alimentação aos seus utentes, devem ter por base a inovação e a constante melhoria da qualidade do serviço, tal como qualquer estabelecimento hoteleiro. Segundo Drucker (1989) as instituições de serviços públicos têm tanta necessidade de agir de modo empresarial e inovador como as empresas comerciais. Esta investigação permite avaliar se o investimento efetuado em tecnologias da informação, nomeadamente no *software* PHC *Enterprise CS*, proporcionou efetivamente ganhos às Messes Militares.

Este trabalho foi desenvolvido desde a data de implementação do *software* PHC *Enterprise CS* nas Messes Militares, concretamente desde março de 2012 até julho de 2013. Relativamente à metodologia científica utilizada, este trabalho baseou-se principalmente em dois autores, nomeadamente Sarmento (2008) e Fortin (2009). Relativamente ao esclarecimento de conceitos e teorias, no âmbito das tecnologias da informação, onde se enquadra o tema da investigação, o principal autor abordado foi Quintas (2006).

No que concerne à estrutura deste estudo, este está dividido por seis secções. Após o enquadramento teórico, a segunda secção tem por finalidade apresentar a literatura atinente a esta investigação. Na terceira secção aborda-se o trabalho de campo e a metodologia utilizada. Seguidamente, na quarta secção são apresentados e discutidos os resultados obtidos nos inquéritos. Na quinta secção são apresentadas as conclusões, sendo a Questão de Partida (QP) respondida e as hipóteses confirmadas ou infirmadas, sendo ainda apresentadas temáticas a explorar no futuro.

1.2. OBJETIVO GERAL E QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral da investigação pretende “aferrir a influência do *software* PHC *Enterprise CS* na prossecução do serviço e gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento”.

O fio condutor desta investigação materializa-se na seguinte **Questão de Partida (QP)**: “Qual a influência do *software* PHC *Enterprise* CS nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”.

Com o objetivo de responder à questão de partida, emergiram enunciados interrogativos mais precisos e mais específicos, materializando-se nas seguintes **Questões Derivadas (QD)**:

1. De que forma o controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?
2. De que forma, a informação fornecida pelo *software* PHC *Enterprise* CS, influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?
3. Qual a vantagem da automatização proporcionada pelo *software* PHC *Enterprise* CS nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?
4. A qualidade do serviço nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, a nível interno, melhorou após a implementação do *software* PHC *Enterprise* CS?
5. Os operadores do *software* PHC *Enterprise* CS das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento possuem formação adequada para a correta utilização do mesmo?
6. Quais as principais vantagens do *software* PHC *Enterprise* CS para a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?

2. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE NA GESTÃO HOTELEIRA

A gestão hoteleira traduz-se num conceito amplo e recente, com crescente divulgação e utilização no setor da hotelaria. Assim, importa primeiramente, definir cada um dos conceitos individualmente, nomeadamente a gestão e a hotelaria, de forma a tornar-se mais perceptível, posteriormente, o conceito de gestão hoteleira.

Relativamente à gestão, abordando-se apenas o século passado e o atual, constata-se que no decorrer do século XX, os conceitos de gestão foram evoluindo, no sentido de estes se adaptarem e responderem aos problemas que iam surgindo nas organizações. Destacam-se os contributos prestados por Frederick Taylor, Max Weber e Henry Fayol, os quais incutiram, *inputs* de gestão importantes e inovadores às organizações (Sarmento, 2003). A partir de meados do século XX, as organizações foram constantemente bombardeadas com os valiosos e distintos contributos de Peter Drucker para a gestão das mesmas, o qual é comumente apelidado de pai da gestão moderna (Cardoso & Rodrigues, 2006). Segundo Drucker (1974, p.13), a gestão é um processo fundamental em qualquer organização, afirmando mesmo que “sem gestão, as coisas saem fora do controlo”. A gestão de uma forma geral, segundo Santos (2008) é o processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização, direção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas de forma eficaz e eficiente.

Relativamente ao conceito de hotelaria, este foi sofrendo algumas alterações ao longo dos tempos. Inicialmente, a hospedagem era suprida por Instituições de Caridade e Ordens Religiosas, mas com o desenvolvimento do comércio e da cultura, passou a ser assegurada por instalações de hospedagem com fins lucrativos, criadas para esse propósito (Powers & Barrows, 2004). Já no decorrer do século XIX, segundo Powers e Barrows (2004, p. 178) “surgiram os estabelecimentos de hospedagem maiores e mais comerciais do que as hospedarias, que passaram a adotar o nome de hotel”. Atualmente o conceito de hotelaria, segundo Powers e Barrows (2004, p. 24) “não apenas inclui hotéis e restaurantes, mas também se refere a outros tipos de instituições que oferecem hospedagem, alimento ou ambos às pessoas que estão fora de seus lares”. A hotelaria constitui-se, assim, como uma atividade abrangente, podendo ser assegurada por estabelecimentos públicos ou privados, a qual, de uma forma geral, segundo Abbott e Lewry (2002, p. 77) é a atividade que “representa todo o processo de antecipar e satisfazer as necessidades de um hóspede”.

O termo gestão hoteleira surgiu recentemente, resultando essencialmente dos conceitos de hotelaria e de gestão, abordados anteriormente. Segundo Brotherton e Wood (2008) a gestão hoteleira é a gestão daquilo que é oferecido em hotelaria.

O ambiente empresarial atual, caracteriza-se por constantes mudanças. Segundo Sarmento (2003, p. 100), torna-se imperioso para as empresas

“inovar com qualidade, quer no âmbito das novas tecnologias, tais como a informática e as telecomunicações, quer no tocante às novas técnicas de gestão, por forma a garantirem a sua competitividade”.

A gestão das inovações tecnológicas é por isso fundamental na atividade empresarial, segundo Valero, Mella, e León (2012, p. 78) “a Gestão da Tecnologia e Inovação, é altamente relevante para o desenvolvimento e competitividade das entidades empresariais”. O conceito de inovação foi introduzido na sociedade pelo autor de inúmeros livros no âmbito da economia, Joseph Schumpeter. Em 1911, Schumpeter introduz o conceito de inovação no seu livro, *Theory of Economic Development* (Itami, Kusunoki, Numagami & Takeishi, 2010). Schumpeter *in* Itami et al. (2010) defendia que a inovação era o resultado de uma combinação nova. No entanto, o conceito de inovação foi evoluindo e no setor da hotelaria em concreto, este conceito foi aprofundado passando a adquirir uma definição específica. Segundo Costa (2008, p. 59) a inovação na hotelaria consiste num “esforço sistemático de, em cada dia, procurar encontrar novas soluções que permitam criar novos produtos que, cada vez mais e melhor, possam satisfazer os clientes”. Estas novas soluções no setor hoteleiro, segundo Quintas (2006) têm maioritariamente por base as tecnologias, as quais entraram de forma permanente e definitiva nas empresas do sector hoteleiro, tornando-se atualmente perceptível a crescente aposta na inovação tecnológica no referido setor.

A globalização e a crescente evolução científica levaram ao desenvolvimento colossal, de novas tecnologias e conhecimentos. Estas tecnologias integram a maior parte das atividades de qualquer empresa, afirmando Porter (1992, p. 154) que “uma empresa, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias”. As tecnologias da informação, na indústria hoteleira, segundo Walker (2004, p. 710) “são principalmente os computadores e os telefones, mas podem ser aplicações de *software* e *hardware*, as quais são utilizadas em diversos locais em vários setores da indústria”. No setor da hotelaria, em concreto, segundo Powers e Barrows (2004, p. 149), a tecnologia “está sendo usada para melhorar os serviços prestados aos clientes, bem como para controlar os custos e aumentar a eficiência”. A tecnologia e a tecnologia da informação em particular, não só influenciou a hotelaria no passado, como também influência no presente e continuará a ter extrema influência no futuro das empresas hoteleiras (Quintas, 2006). As tecnologias da informação constituem-se como elemento essencial, para os profissionais do setor hoteleiro, evidenciando inúmeras

vantagens para os estabelecimentos hoteleiros, designadamente o aumento de produtividade, melhoria da qualidade do serviço, aumento do controlo de gestão, maior conhecimento do comportamento do mercado, eliminação de tarefas burocráticas e repetitivas, redução de mão-de-obra e maior eficácia das atividades de *marketing*, vendas e reservas (Quintas, 2006).

Relativamente ao conceito da qualidade, à semelhança do conceito de inovação, este tem sofrido algumas alterações e evoluindo ao longo dos tempos. Este conceito, não é universal e diversos estudos têm sido desenvolvidos a este respeito, em diferentes domínios do saber, no sentido de obter-se uma correta e clara definição de qualidade (Sarmento, 2003). O conceito de qualidade difere de autor para autor, entre os quais se encontram Crosby, Juran e Feigenbaum, no entanto, além das possíveis definições divergentes apresentadas por estes autores, estas assumem algo em comum, pois, segundo Neto, Tavares e Hoffmann (2008, p. 47) os três autores referidos estabelecem que “o ponto de partida para a qualidade é identificar as necessidades e expectativas dos clientes, as quais são singulares para cada organização e mutáveis no tempo”. A qualidade, concretamente no setor hoteleiro, é entendida por Sarmento (2003) como um conceito dinâmico de valor, evoluindo com o tempo e os gostos, necessidades e preferências dos clientes, em permanente mutação.

A qualidade é atualmente exigida pelo cliente em qualquer tipo de estabelecimento, não devendo por isso, a qualidade encontrar-se exclusivamente reservada às elites, devendo sim estar implementada em todos os estabelecimentos hoteleiros, independentemente da sua natureza pública ou privada, de forma a constituir-se como fator de sucesso para qualquer empreendimento hoteleiro. Para tal, os intervenientes no serviço hoteleiro devem dispor de uma formação adequada, quer no âmbito comportamental, quer no âmbito da utilização eficiente dos meios e equipamentos disponíveis para a prestação do serviço. Segundo Sarmento (2003) a formação e o treino do pessoal são indispensáveis para garantir a desejável qualidade das prestações hoteleiras.

3. TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para se desenvolver o estudo é necessário recolher dados, que podem ser obtidos a partir de toda a população onde incide a investigação ou então

a partir de um subconjunto de indivíduos que fazem parte dessa mesma população, de forma a garantir-se em qualquer dos casos a representatividade de toda a população (Fortin, 2009).

No sentido de eliminar o erro amostral e garantir maior de representatividade, incluíram-se todas as pessoas que constituem a população da investigação. A amostra desta investigação corresponde assim à população, ou seja, todos os funcionários civis e militares das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, que operam com o *software* PHC Enterprise CS.

Esta investigação iniciou-se com a consulta *online* a bases de dados, com destaque para a plataforma digital *Elton B. Stephens Company* (EBSCO), bem como na procura por catálogo informatizado de livros e teses acessíveis para posterior consulta física. Seguidamente, procedeu-se à recolha de dados primários, a qual foi efetuada através da aplicação de inquéritos. Tendo por base uma revisão de literatura aprofundada e uma entrevista exploratória efetuada ao coordenador das Messes Militares, procedeu-se à elaboração de um guião de entrevista e de um inquérito *online*, os quais foram aplicados aos entrevistados e aos inquiridos, respetivamente.

As entrevistas foram realizadas individualmente, face a face, com o auxílio de um gravador áudio, exceto em duas das seis entrevistas realizadas, pois os interlocutores respetivos não consentiram. Após serem transcritas e confirmadas pelos entrevistados, as entrevistas foram alvo de uma análise de conteúdo para se identificar e comparar as palavras-chave (unidades de registo) mencionadas pelos entrevistados, de forma a obterem-se resultados contáveis. Relativamente aos inquéritos, as respostas dadas pelos inquiridos *online* através do *Google Drive*, foram alvo de um tratamento estatístico no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), de forma a efetuar-se posteriormente uma análise estatística descritiva.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas visaram essencialmente obter a opinião e análise do coordenador e dos quatro gerentes das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, sobre o *software*. No sentido de aprofundar esta investigação e obter um leque de opiniões mais abrangente, foi também

efetuada uma entrevista a um interlocutor externo à Instituição Militar, nomeadamente a um representante da empresa PHC, o qual acompanhou todo o processo de implementação e desenvolvimento do *software* PHC *Enterprise CS* nas Messes Militares.

As entrevistas foram efetuadas no decorrer do mês de março de 2013, na área de Lisboa. Após a aplicação e transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas. A partir da transcrição das entrevistas, procedeu-se à codificação dos conteúdos das mesmas, atribuindo um número a cada um dos entrevistados, conforme se pode verificar na ilustração 1.

Nº	Nome
1	Cap AdMil Nuno Ricardo Henriques
2	Cap AdMil Fernando José Cruz Caetano Pires
3	TCor AdMil Carlos Manuel Diogo Graça Rosa
4	Cap AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques
5	Cap AdMil Ana Cristina Genebra Soares Garrinhas
6	Sr. João Ricardo Lopes de Jesus

Ilustração 1: Identificação dos entrevistados.

A relação emergente entre a fundamentação teórica da investigação e as unidades de contexto patentes nas transcrições das entrevistas possibilitou identificar possibilidades de resposta para cada uma das perguntas colocadas aos entrevistados, denominadas estas de unidades de registo (Sarmento, 2013). Estas unidades de registo podem ser opinadas apenas por um, por vários ou até por todos os entrevistados. Encontram-se registados na ilustração 2, os resultados obtidos com a análise quantitativa efetuada ao conteúdo das entrevistas.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados						#	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6		
Questão 9: Ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo <i>software</i>									
Controlo	Redução da utilização indevida de recursos	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Redução do desperdício	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)

Questão 10: Contributos proporcionados pela informação proveniente do <i>software</i> PHC na tomada de decisão									
Informação	Qualidade elevada	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Ação de gestão em tempo oportuno	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Detetar erros dos operadores	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Quantidade adequada	X	X	X	X		X	5	5/6 (83,33%)
Questão 11: Tarefas repetitivas que deixaram de ser desempenhadas, após a implementação do <i>software</i> PHC									
Automatização	Lançamento de inventário em sistema	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Abate ao stock de forma centralizada	X	X	X	X	X		5	5/6 (83,33%)
	Abate ao stock automático		X	X	X		X	4	4/6 (66,67%)
	Prestação mensal de contas centralizada	X	X	X		X		4	4/6 (66,67%)
	Ordem de fornecimento centralizada			X	X		X	3	3/6 (50,00%)
Questão 12: O <i>software</i> PHC permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado									
Qualidade	Melhorou para efeitos de gestão interna	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Para os utentes não melhorou	X		X	X	X		4	4/6 (66,67%)
	Para os utentes melhorou		X				X	2	2/6 (33,33%)
Questão 13: Avaliação do nível de formação dos operadores do <i>software</i> PHC									
Formação	Resistência à mudança		X	X	X	X	X	5	5/6 (83,33%)
	Défice de competências computacionais		X	X	X	X		4	4/6 (66,67%)
	Formação atual adequada			X	X		X	3	3/6 (50,00%)
	Formação atual razoável	X	X			X		3	3/6 (50,00%)
Questão 14: Vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades do <i>software</i> PHC									
Análise ao <i>software</i>	Vantagens	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Controlo	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Potencialidades	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Capacidade de centralização de processos	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Implementação de novos módulos	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Vulnerabilidades	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100,00%)
	Restrição de acessos desajustada	X	X		X	X	X	5	5/6 (83,33%)
	Desvantagens	X		X	X	X	X	5	5/6 (83,33%)
	Informação	X	X	X	X		X	5	5/6 (83,33%)

Ferramenta amigável do operador			X		X		2	2/6 (33,33%)
Capacidade para aumentar a automatização	X		X				2	2/6 (33,33%)
Desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação					X	X	2	2/6 (33,33%)
Elevado grau de complexidade	X			X			2	2/6 (33,33%)
Dependência da eletricidade e da internet					X	X	2	2/6 (33,33%)

Ilustração 2: Análise de conteúdo das entrevistas e comunalidades das respostas.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Os principais comentários aos resultados da análise de conteúdo apresentam-se seguidamente.

Todos os entrevistados consideram que há ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise CS* (**Questão 9**).

Todos os entrevistados opinam que os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC auxiliam na tomada de decisão no que respeita à qualidade elevada, à ação de gestão em tempo oportuno e à deteção erros dos operadores (**Questão 10**).

Os entrevistados são unânimes em considerar que as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar, após a implementação do *software* PHC dizem respeito ao lançamento de inventário em sistema (**Questão 11**).

100% dos entrevistados percebe que o *software* PHC permitiu melhorar a qualidade para efeitos de gestão interna nas Messes Militares (**Questão 12**).

A formação dos operadores do *software* PHC nas Messes Militares, para 83,33% dos entrevistados diminuiu a Resistência à mudança (**Questão 13**).

Os entrevistados são unânimes quanto à análise que fazem ao *software* PHC *Enterprise CS*, no que respeita às potencialidades, à capacidade de centralização de processos, à implementação de novos módulos e, ainda, às vulnerabilidades internas. (**Questão 14**).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO

O inquérito tem por objetivo obter a opinião dos operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, sobre a adequabilidade do *software* PHC *Enterprise CS*. O inquérito foi concebido *online* através das valências do *Google Drive*, permitindo o total anonimato das respostas dos inquiridos, bem como possibilitar a emissão de opiniões livremente.

O inquérito é composto por cinco pontos (partes) distintos, os quais por sua vez compreendem questões fechadas e afirmações, todas de resposta obrigatória, que foram alvo de escolhas por parte dos inquiridos.

A elaboração das possibilidades de escolha para aferir o grau de concordância dos inquiridos, teve por base a escala de *Likert* com cinco categorias, designadamente «totalmente de acordo», «de acordo», «indeciso», «em desacordo», «totalmente em desacordo».

A esmagadora maioria dos operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento que manuseiam o *software* PHC *Enterprise CS*, foram constituídos como inquiridos no decorrer dos meses de março a abril de 2013.

Registou-se uma taxa de respostas de 81%, tal como mostra a ilustração 3, a qual se encontra acima da taxa de 70% defendida por Coutinho (2011) como sendo já uma taxa boa.

Local	Efetivo	Respostas
Messe de Oficiais Pedrouços	16	12
Messe de Oficiais Lisboa	15	11
Messe de Oficiais Caxias	12	11
Messe de Sargentos Lisboa	8	6
Gabinete Coordenador de Apoio às Messes	8	8
Total	59	48
Taxa		81%

Ilustração 3: Taxa de respostas ao inquérito.

Após a receção *online* no *Google Drive* das respostas dos inquiridos, os dados obtidos foram inseridos no programa informático SPSS, criando-se uma base de dados. Seguidamente, no sentido de averiguar-se a fiabilidade do inquérito, obteve-se no SPSS o valor do *Cronbach's Alpha*, designadamente 0,783, o qual foi considerado como aceitável (Hill & Hill, 2008).

Posteriormente, procedeu-se a uma análise de estatística descritiva da referida base de dados em SPSS. As ilustrações que se seguem correspondem às respostas obtidas nas seis questões que integram o primeiro ponto do inquérito, tendo por objetivo a **caraterização dos inquiridos**, conforme mostram as ilustrações de 4 a 9.

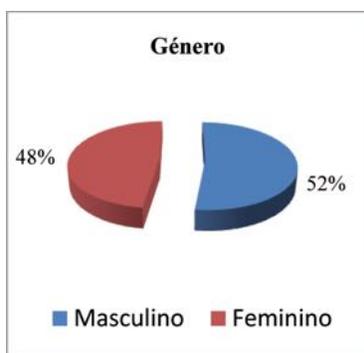


Ilustração 4: Género.

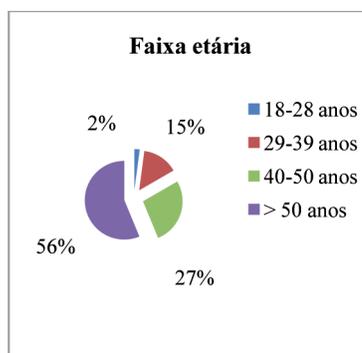


Ilustração 5: Faixa etária.

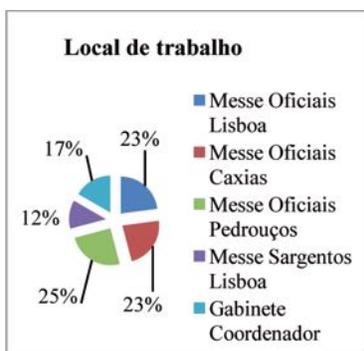


Ilustração 6: Local de trabalho.

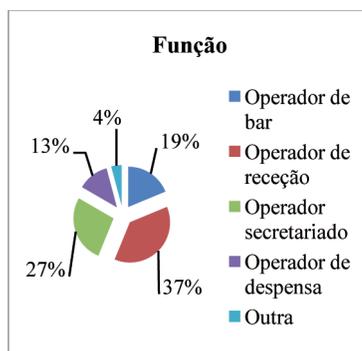


Ilustração 7: Função dos inquiridos.

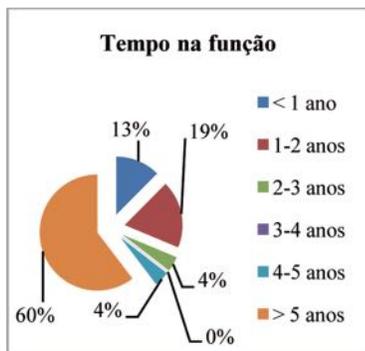


Ilustração 8: Tempo na função.

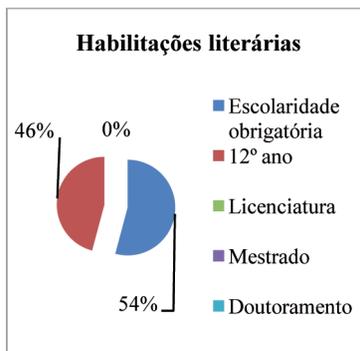


Ilustração 9: Habilitações literárias.

As ilustrações que se seguem correspondem aos resultados obtidos nas cinco perguntas do ponto dois do inquérito, o qual tem por finalidade determinar **o grau de dificuldade de utilização do software, bem como verificar se passou a haver maior automatização após a sua implementação, conforme mostram as ilustrações 10 a 14.**

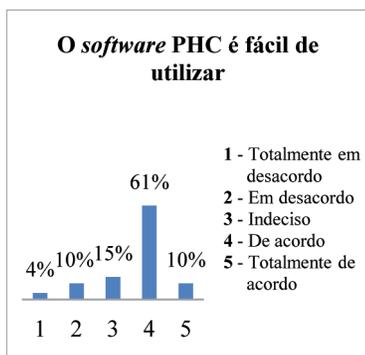


Ilustração 10: Pergunta 2.1.

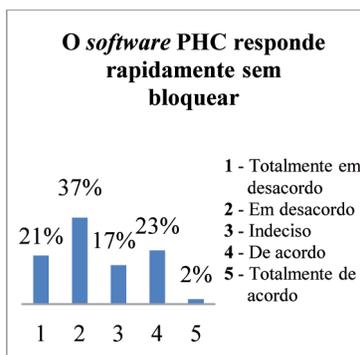


Ilustração 11: Pergunta 2.2.

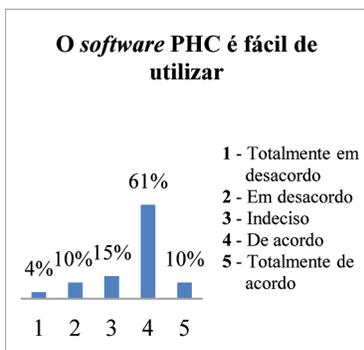


Ilustração 12: Pergunta 2.3.

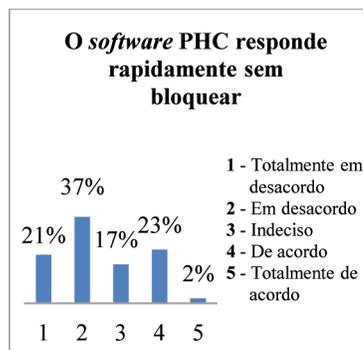


Ilustração 13: Pergunta 2.4.

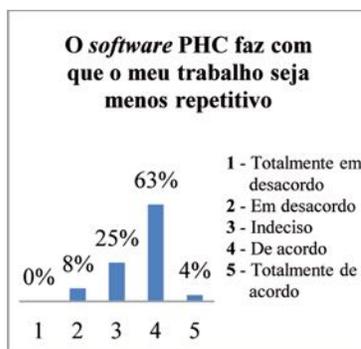


Ilustração 14: Pergunta 2.5.

Além das ilustrações de percentagens por nível da escala de concordância, calcularam-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a ilustração 15.

Perguntas	Média	DP	Mín	Máx
2.1 O software PHC é fácil de utilizar	4	0,96	1	5
2.2 O software PHC responde rapidamente sem bloquear	2	1,13	1	5
2.3 O software PHC permite realizar todas as tarefas necessárias	4	0,85	1	5

2.4 Com o <i>software</i> PHC há tarefas que podem ser realizadas mais rapidamente	4	0,78	2	5
2.5 O <i>software</i> PHC faz com que o meu trabalho seja menos repetitivo	4	0,70	2	5

Ilustração 15: Medidas de tendência central e de dispersão das perguntas 2.1 a 2.5.

Conforme se verifica na ilustração 15, o desvio padrão oscila entre 0,70 (ilustração 14) e 1,13 (ilustração 11), encontrando-se este último bastante acima dos restantes.

Importa referir que nas ilustrações 13 e 14, verifica-se maior consenso entre os inquiridos, uma vez que apresentam os valores de desvio padrão mais baixos (0,78 e 0,70, respetivamente) e cumulativamente os valores dos mínimos mais elevados.

Seguidamente as ilustrações correspondem aos resultados obtidos nas cinco afirmações que integram o ponto três do inquérito, tendo por finalidade identificar o **grau de qualidade proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS**, conforme mostram as ilustrações 16 a 20.

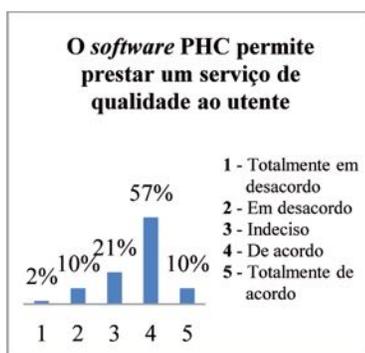


Ilustração 16: Pergunta 3.1.

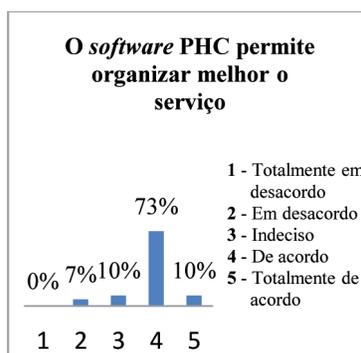


Ilustração 17: Pergunta 3.2.

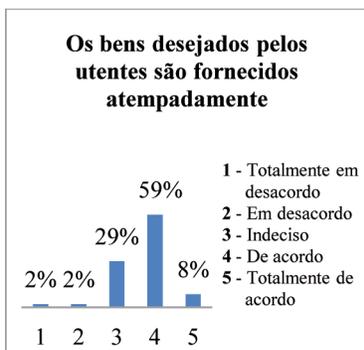


Ilustração 18: Pergunta 3.3.

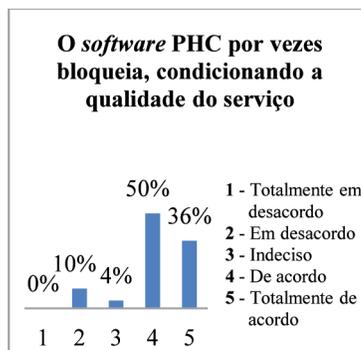


Ilustração 19: Pergunta 3.4.

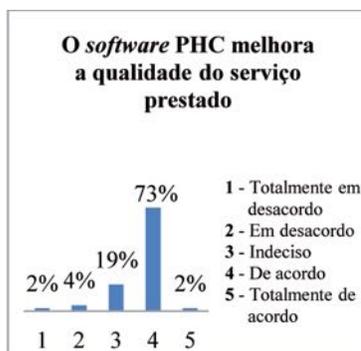


Ilustração 20: Pergunta 3.5.

Além das ilustrações de percentagens por nível da escala de concordância, foram calculados para as cinco perguntas do ponto três do inquérito, as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a ilustração 21.

Perguntas	Média	DP	Mín	Máx
3.1 O <i>software</i> PHC permite prestar um serviço de qualidade ao utente	4	0,89	1	5
3.2 O <i>software</i> PHC permite organizar melhor o meu serviço	4	0,67	2	5

3.3 Os bens desejados pelos utentes são fornecidos atempadamente	4	0,75	1	5
3.4 O <i>software</i> PHC por vezes bloqueia, condicionando a qualidade do serviço	4	0,90	2	5
3.5 O <i>software</i> PHC permite melhorar a qualidade do serviço	4	0,69	1	5

Ilustração 21: Medidas de tendência central e de dispersão das perguntas 3.1 a 3.5.

Conforme se constata na ilustração 21, o desvio padrão tem valores muito próximos, oscilando estes entre 0,67 (ilustração 17) e 0,90 (ilustração 19). Importa, ainda, referir que as ilustrações 17 e 19 apresentam os valores dos mínimos mais elevados, registando a ilustração 17 simultaneamente o valor de desvio padrão (0,67) mais baixo, o que significa maior consenso entre os inquiridos nas respostas ao ponto três do inquérito.

Seguidamente as ilustrações correspondem aos resultados obtidos nas cinco afirmações do ponto quatro do inquérito, tendo por objetivo identificar o **nível de formação dos operadores do *software* PHC Enterprise CS**, conforme mostram as ilustrações 22 a 26.

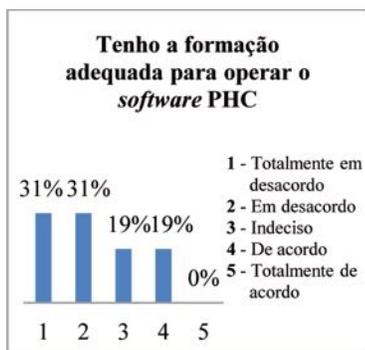


Ilustração 22: Pergunta 4.1.

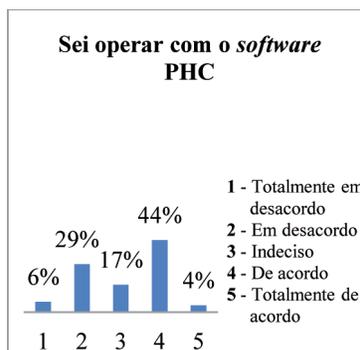


Ilustração 23: Pergunta 4.2.

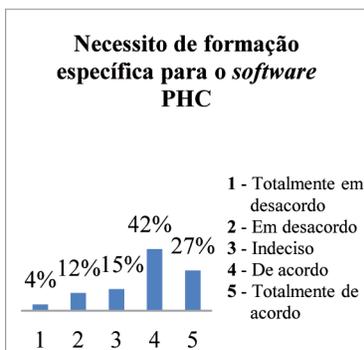


Ilustração 24: Pergunta 4.3.

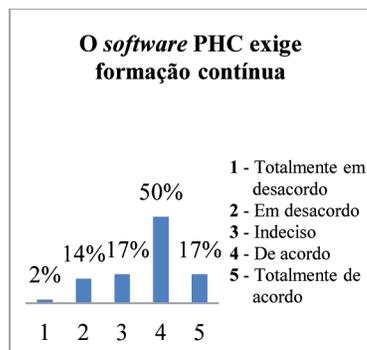


Ilustração 25: Pergunta 4.4.

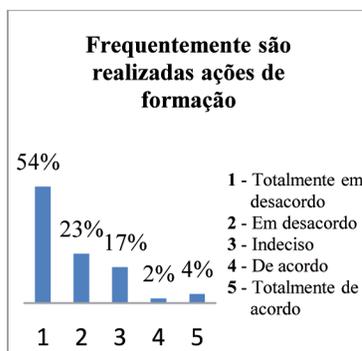


Ilustração 26: Pergunta 4.5.

Além das ilustrações de percentagens e frequências elaborados para as cinco afirmações do ponto quatro do inquérito, calcularam-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a ilustração 27.

Perguntas	Média	DP	Mín	Máx
4.1 Tenho a formação adequada para operar o <i>software</i> PHC	2	1,10	1	4
4.2 Sei operar com o <i>software</i> PHC	3	1,08	1	5
4.3 Necessito de formação específica para o <i>software</i> PHC	4	1,12	1	5

4.4 O <i>software</i> PHC exige formação contínua	4	1,00	1	5
4.5 Frequentemente são realizadas ações de formação	2	1,07	1	5

Ilustração 27: Medidas de tendência central e de dispersão das perguntas 4.1 a 4.5.

Conforme se verifica na ilustração 27, as médias, medianas e modas coincidem entre si apenas nas ilustrações 24 e 25, não se registando o mesmo para as restantes afirmações. No entanto, salienta-se o facto de a ilustração 22 apresentar dois valores da moda válidos, designadamente os valores 1 e 2, pois de acordo com os dados constantes na ilustração 22 verifica-se que a percentagem de inquiridos em desacordo e totalmente em desacordo com a Pergunta 4.1. é exatamente o mesmo, concretamente 31% dos inquiridos. Relativamente ao desvio padrão, os valores apesar de elevados, comparativamente com os valores inscritos nas ilustrações 15 e 21 anteriormente apresentadas, encontram-se muito próximos, oscilando estes entre 1,00 (ilustração 25) e 1,12 (ilustração 24). Importa ainda referir que a ilustração 22 apresenta o valor do máximo (4) mais baixo, no entanto também regista simultaneamente o segundo valor de desvio padrão (1,10) mais elevado.

Seguidamente as ilustrações correspondem aos resultados obtidos nas cinco afirmações do ponto cinco do inquérito, tendo por finalidade identificar o **grau de perceção do objetivo de implementação do *software* PHC Enterprise CS, por parte dos operadores**, conforme mostram as ilustrações de 28 a 32.

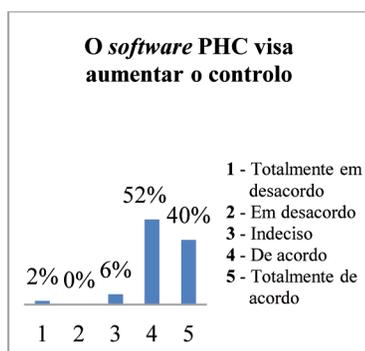


Ilustração 28: Pergunta 5.1.

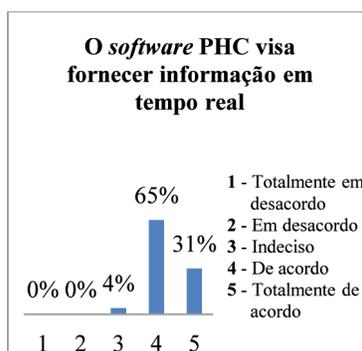


Ilustração 29: Pergunta 5.2.

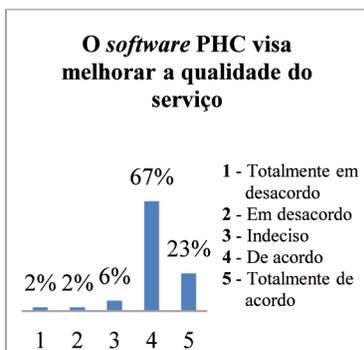


Ilustração 30: Pergunta 5.3.

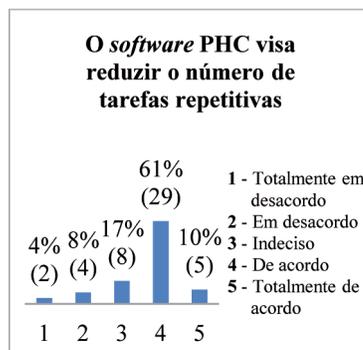


Ilustração 31: Pergunta 5.4.

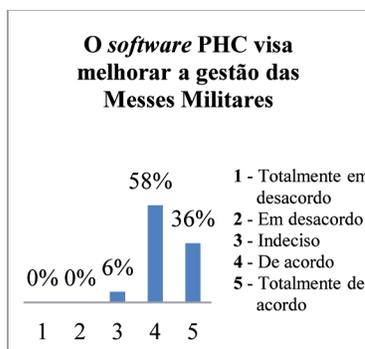


Ilustração 32: Pergunta 5.5.

Além das ilustrações de percentagens e frequências elaborados para as cinco afirmações do ponto cinco do inquérito, calculou-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a ilustração 33.

Perguntas	Média	DP	Mín	Máx
5.1 O software PHC visa aumentar o controlo	4	0,76	1	5
5.2 O software PHC visa fornecer informação em tempo real	4	0,54	3	5

5.3 O <i>software</i> PHC visa melhorar a qualidade do serviço	4	0,76	1	5
5.4 O <i>software</i> PHC visa reduzir o número de tarefas repetitivas	4	0,93	1	5
5.5 O <i>software</i> PHC visa melhorar a gestão das Messes Militares	4	0,58	3	5

Ilustração 33: Medidas de tendência central e de dispersão das perguntas 5.1 a 5.5.

Atendendo aos valores inscritos na ilustração 33, verifica-se que as três medidas de tendência central (média, mediana e moda) contemplam valores coincidentes entre si. Relativamente ao desvio padrão, os valores encontram-se próximos, oscilando estes entre 0,54 (ilustração 29) e 0,93 (ilustração 31). Importa, ainda, referir que as ilustrações 29 e 32 obtêm o maior consenso entre os inquiridos, as quais apresentam o valor do mínimo (3) mais elevado e os valores de desvio padrão mais baixos (0,54 e 0,58, respetivamente).

5. CONCLUSÕES

5.1. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

A interpretação dos resultados, assume-se como extremamente importante em qualquer tipo de investigação, uma vez que a interpretação dos resultados gera informação conclusiva conducente à confirmação (total ou parcial) ou não confirmação das hipóteses (Sarmento, 2008, p. 22).

Seguidamente procede-se à interpretação dos resultados, abordando-se e respondendo às Questões Derivadas desta investigação, pela ordem das mesmas (Coutinho, 2011).

Relativamente à **QD N° 1** é expectável que a aquisição/atualização das tecnologias da informação permitam aumentar o controlo de gestão do estabelecimento, de forma a obter-se ganhos de eficiência.

Na perspetiva dos inquiridos no inquérito, a maioria concorda que o *software* PHC *Enterprise* CS tem por finalidade aumentar o controlo, o qual permite

aos operadores melhorarem a qualidade do seu serviço e, simultaneamente, contribuir para melhorar a gestão das Messes Militares, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 28, 20 e 32, respetivamente, os quais demonstram um elevado consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos nas ilustrações 21 (ilustração 20) e 33 (ilustrações 28 e 32).

No que diz respeito aos entrevistados, existe unanimidade relativamente aos ganhos de controlo proporcionados pelo referido *software* (questão 9 das entrevistas), concretamente nas duas possibilidades de resposta evidenciadas na análise quantitativa das entrevistas, designadamente na ilustração 2. Segundo os entrevistados, o controlo proporcionado pelo referido *software* permite reduzir desperdício ao nível dos géneros alimentares e dos produtos comercializáveis nos bares, permitindo simultaneamente reduzir a probabilidade de utilização indevida dos recursos postos à disposição nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento. Este aumento do controlo proporcionado pelo referido *software*, permite às Messes Militares da guarnição de Lisboa obterem ganhos de eficiência inequívocos, contribuindo para uma gestão mais eficiente.

Relativamente à **QD N°2**, tal como defendido por Nyheim et al. (2012) e Walker (2004) é expectável que as tecnologias da informação assegurem aos gestores informação permanentemente atualizada, disponível e integrada, no sentido de facilitar e auxiliar as suas funções de gestão.

No inquérito, a esmagadora maioria dos inquiridos, entende que o referido *software* fornece informação em tempo real, permitindo por sua vez melhorar a gestão das Messes Militares, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 29 e 32, respetivamente, os quais demonstram um elevado consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos na ilustração 33 (ilustrações 29 e 32).

Os entrevistados complementam a Pergunta defendida pela maioria dos inquiridos, afirmando que a informação é fornecida em tempo real e com qualidade elevada, permitindo ao coordenador e aos gerentes das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno, conforme evidenciado na ilustração 1. A informação oportuna irá contribuir para uma gestão mais eficiente, pois segundo os seis entrevistados, permite ao coordenador e aos gerentes das Messes referidas aferirem a regularidade das operações, detetando eventuais erros dos operadores.

Relativamente à **QD N°3**, segundo Powers e Barrows (2004) é expectável que a automatização permita eliminar tarefas repetitivas, de forma a contribuir para a eficiência operacional do estabelecimento, proporcionando por sua vez uma gestão mais eficiente.

Na opinião dos inquiridos no inquérito, os quais são os principais visados nesta questão, a maioria entende que o referido *software* permitiu reduzir a repetibilidade das tarefas desempenhadas pelos mesmos, comparativamente com o *software* anteriormente implementado, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 14 e 31, os quais demonstram consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos nas ilustrações 15 (ilustração 14) e 33 (ilustração 31).

Segundo os entrevistados, após a implementação do *software* *PHC Enterprise CS*, os operadores deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade, concretamente o lançamento de inventários em sistema (100% dos entrevistados), abate ao *stock* de forma centralizada (83,33% dos entrevistados), prestação mensal de contas centralizada e o abate ao *stock* automático nos bares (66,67% dos entrevistados), conforme consta na ilustração 2. O aumento da automatização evidenciado, permite essencialmente aos operadores disporem de mais tempo para o seu *core business*.

Relativamente à **QD N°4**, tal como defendido por Quintas (2006) é expectável que as tecnologias da informação melhorem a qualidade do serviço, quer a nível interno, quer para o cliente. No entanto, as tecnologias da informação por si só não melhoram a qualidade do serviço prestado pelos estabelecimentos hoteleiros, pois a melhoria na qualidade do serviço pressupõe, por parte de todos os recursos humanos, a perceção clara dos objetivos organizacionais e a utilização eficiente dos meios e equipamentos, de forma a contribuir para uma gestão mais eficiente.

No que respeita à maioria dos inquiridos, estes concordam que o referido *software* permite melhorar a qualidade do seu serviço, assim como também concordam que este permite prestar um serviço de qualidade ao utente das Messes Militares, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 20 e 16, respetivamente, os quais demonstram consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos na ilustração 21 (ilustrações 20 e 16, respetivamente). No entanto, apesar do baixo consenso evidenciado pelos inquiridos, de acordo

com os valores inscritos na ilustração 15 (ilustração 11) e na ilustração 21 (ilustração 19), os inquiridos também defendem que a qualidade do serviço prestado aos utentes, por vezes, é colocada em causa, pois o *software* por vezes bloqueia, condicionando a qualidade do serviço prestado ao utente, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 11 e 19.

Na perspetiva dos entrevistados, estes são unânimes ao afirmarem que o referido *software* permite indubitavelmente melhorar a qualidade do serviço para efeitos de gestão interna, conforme consta na ilustração 2. Relativamente à qualidade do serviço prestado ao utente, as opiniões dos entrevistados divergem. No entanto, a maioria dos entrevistados (66,67%) afirma que o referido *software* não melhorou a qualidade do serviço para o utente, conforme consta na ilustração 2. Conclui-se que o serviço melhorou a nível interno, quer para os gerentes em termos de gestão e controlo, quer para os operadores na execução das tarefas e procedimentos inerentes às respetivas funções.

Relativamente à **QD N° 5**, é expectável que a aquisição/atualização das tecnologias da informação tenha por base a formação dos operadores. A formação adequada dos recursos humanos é condição essencial para a utilização eficiente dos meios e equipamentos disponíveis, permitindo melhorar a qualidade do serviço e contribuir para uma gestão mais eficiente.

Na perspetiva da maioria dos inquiridos no inquérito, apesar do baixo consenso evidenciado por estes, de acordo com os valores inscritos na ilustração 27 (ilustrações 22, 24, 25 e 26), os inquiridos entendem não possuir a formação adequada, mencionando também a necessidade de formação específica contínua no referido *software*, pois não são frequentes ações de formação nesse âmbito, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 22, 24, 25 e 26, respetivamente.

Por sua vez, os entrevistados apresentam opiniões divergentes, relativamente ao nível atual de formação dos operadores, pois três dos entrevistados consideram que o nível é adequado e os outros três entrevistados entendem ser apenas razoável, um dos quais refere ainda que a falta de formação adequada por parte dos operadores constitui uma das vulnerabilidades do referido *software*, conforme consta na ilustração 2. Cinco (83,33%) dos entrevistados referem também que a resistência à mudança constitui um dos principais obstáculos à formação, defendendo ainda quatro destes que os operadores também apresentam um défice de competências computacionais, conforme

consta na ilustração 2. Após triangulação dos dados obtidos nos inquéritos, conclui-se, que, os operadores não possuem a formação adequada.

Relativamente à **QD N° 6**, pretende-se identificar as vantagens do referido *software*. Para Powers e Barrows (2004) é expectável que as tecnologias da informação proporcionem vantagens significativas aos estabelecimentos hoteleiros, de forma a contribuírem para uma gestão mais eficiente dos mesmos.

Na opinião da maioria dos inquiridos no inquérito, a implementação do *software* PHC *Enterprise* CS nas Messes Militares, teve por finalidade melhorar a gestão das mesmas, aumentar o controlo, fornecer informação em tempo real, melhorar a qualidade do serviço e aumentar a automatização, conforme os resultados evidenciados nas ilustrações 32, 28, 29, 30 e 31, respetivamente, os quais demonstram um elevado consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos na ilustração 33 (ilustrações 32, 28, 29, 30 e 31, respetivamente).

Na perspetiva dos entrevistados, as principais vantagens do referido *software* são o controlo e a informação fornecida, conforme consta na ilustração 2. Poder-se-á, ainda, referir que na opinião dos entrevistados, o referido *software* permitiu aumentar a automatização, visto que todos os entrevistados afirmaram que, com a implementação do referido *software*, os operadores deixaram efetivamente de executar determinadas tarefas, conforme consta na ilustração 2. Conclui-se assim, que, o *software* confere duas vantagens inequívocas, apesar da existência de outras, concretamente um controlo mais rigoroso e informação oportuna, as quais contribuem para uma melhor gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento.

5.2. CONSECUÇÃO DO OBJETIVO GERAL E RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Considera-se que o objetivo geral, o qual consistia em aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na prossecução do serviço e gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, foi alcançado através das análises efetuadas aos resultados obtidos nos inquéritos, as quais permitiram responder às questões da investigação, bem como verificar as hipóteses formuladas.

O propósito último desta investigação é responder à pergunta de partida, concluindo-se assim, que, o *software* PHC *Enterprise* CS, produz um impacto claramente

positivo nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, ao nível da gestão e ao nível operacional. Em termos de gestão, o controlo proporcionado e a informação fornecida pelo referido *software*, acarretam ganhos de eficiência inequívocos para o coordenador e para os gerentes das Messes Militares referidas, proporcionando a estes efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno e um maior controlo sobre todas as operações executadas pelos operadores. Em termos operacionais, os operadores beneficiam com a maior automatização proporcionada pelo referido *software*, melhorando a qualidade do seu serviço. Em suma, os ganhos de gestão e controlo proporcionados pelo referido *software*, permitem às Messes Militares em questão reduzir significativamente o desperdício, bem como reduzir a probabilidade do erro humano e a utilização indevida dos recursos colocados à disposição dos funcionários.

5.3. DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Esta investigação permitiu perceber o impacto das tecnologias da informação para efeitos de gestão e controlo nas Messes Militares. Desta investigação emergem novas temáticas pertinentes a estudar, das quais se destacam as seguintes:

- Aferir o impacto financeiro nas Messes Militares com a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*, de forma a quantificarem-se as poupanças;
- Efetuar uma análise custo/benefício à formação ministrada por formadores especializados comparativamente com a formação *on the job training*;
- Aferir os ganhos com o desenvolvimento do módulo gestão da ocupação;
- Efetuar comparações com outros *softwares* existentes na hotelaria em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOTT, Peter e LEWRY, Sue (2002). *Front Office: procedures, social skills, yield and management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

BROTHERTON, Bob e WOOD, Roy (2008). *The SAGE Handbook of Hospitality Management*, Sage Publications, London.

CARDOSO, Jaime e RODRIGUES, Jorge (2006). *Peter Drucker: o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*, Centro Atlântico, Vila Nova de Famalicão.

- COSTA, Rodrigues (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira* (2.^a ed.), Lidel, Lisboa.
- COUTINHO, Clara (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*, Edições Almedina, Coimbra.
- DRUCKER, Peter (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DRUCKER, Peter (1989). *Inovação e Gestão: uma nova conceção de estratégia de empresa* (3.^a ed.). Editorial Presença, Lisboa. DSP (2010). *Manual de Apoio Social*, EME, Lisboa.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS (2010). *PDE 0.18.00 - Abreviaturas Militares*, EME, Lisboa.
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). Lusociência, Loures.
- HILL, Manuela e HILL, Andrew (2008). *Investigação por Inquérito* (2.^a ed.), Edições Sílabo, Lisboa.
- ITAMI, Hiroyuki, KUSUNOKI, Ken, NUMAGAMI, Tsuyoshi e TAKEISHI, AKira (Eds). (2010). *Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation*, Springer, Berlin.
- NETO, João, TAVARES, José e HOFFMANN, Silvana (2008). *Sistemas de Gestão Integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho*, Senac, São Paulo.
- NYHEIM, Peter, CONNOLLY, Daniel, DURHAM, Steven e HOLMER, Leslei (2012). *Technology strategies for the hospitality industry* (2.^a ed.), Prentice hall, Boston.
- PORTER, Michael (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (5.^a ed.). Campus, Rio de Janeiro.
- POWERS, Tom e BARROWS, Clayton (2004). *Administração no Sector de Hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante*, Editora Atlas, São Paulo.
- QUINTAS, Manuel (2006). *Organização e Gestão Hoteleira* (Vol. 2), Otelur, Lisboa.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (J. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho Trad.), Gradiva, Lisboa.

SANTOS, António (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora, Lisboa.

SARMENTO, Manuela (2003). *Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico*, Escolar Editora, Lisboa.

SARMENTO, Manuela (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* (2.^a ed.), Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

SARMENTO, Manuela (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*, Editora Universidade Lusíada (no prelo), Lisboa.

VALERO, Bisleivys, MELLA, Rogelio, e LEÓN, Alberto (2012). “Gestión del conocimiento: Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación en la hoteleira”, *Ingeniería Industrial*, Vol. 33, nº 1, p. 77-86. Internet: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3841398.pdf, consultado em 27 de maio, 2013, da EBSCO database.

WALKER, John (2004). *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey.

AUTORES

Nelson Leandro da Silva Guimarães

Tenente de Administração Militar

Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar.

Contacto: 934746011

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Professora Catedrática

Coordenadora dos Mestrados Integrados em Administração Militar e Administração da GNR.

Chefe da Secção de Unidades Curriculares de Finanças, Contabilidade e Fiscalidade.

Membro do CINAMIL, CIDIUM e COMEGI.

Contacto: 910608446

AS LIÇÕES DE BALÍSTICA NA ESCOLA CENTRAL DE SARGENTOS NA DÉCADA DE 1940

Filipe Papança, Academia Militar, filipe.papanca@gmail.com

ABSTRACT

This short communication characterizes the Lessons of Ballistics in the Central School of Sergeants in the decade of 1940, based on the manual Lessons of Ballistics by the author of Luiz António Vicente, captain of Artillery.

KEYWORDS: Teaching of Mathematics and Statistics; Lessons of Ballistics; Luiz António Vicente; Central School of Sergeants

RESUMO

Esta curta comunicação caracteriza as Lições de Balística na Escola Central de Sargentos na década de 1940, tendo como base o manual *Lições de Balística* da autoria de Luiz António Vicente, capitão de Artilharia.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino da Matemática e da Estatística; Lições de Balística; Luiz António Vicente; Escola Central de Sargentos

Desde meados da década de 20 e até ao final dos anos 30 consolida-se a diversificação das instituições que formam Oficiais do Exército com a reestruturação da *Escola Central de Sargentos* e a criação da *Escola Militar de Aviação* e da *Escola de Serviço de Saúde Militar* (Papança, 2011, p. 170). Encontrado no espólio Bibliográfico do meu avô materno Bento Dias Loureiro (1915-2009) e com dedicatória do próprio autor, o manual *Lições de Balística* da autoria do capitão de artilharia Luíz António Vicente, professor da Escola Central de Sargentos constitui um excelente exemplo de Manual didático militar do tempo do Estado Novo. O objetivo desta comunicação é caracterizar as *Lições de Balística na Escola Central de Sargentos* na década de 1940, tendo como base o manual *Lições de Balística* da autoria de Luiz António Vicente, capitão de Artilharia.



Ilustração 1: Escola Central de Sargentos em Águeda

Fonte: Consulta Internet¹

Este texto vem na sequência da comunicação *As Lições de Balística na Escola Central de Sargentos na década de 1940* apresentada no 30º Encontro do Seminário de História da Matemática em 30 de Junho de 2017 que decorreu na Academia Militar-Amadora e do artigo anteriormente publicado na Revista Militar denominado *Consequências da 1ª Guerra Mundial na elaboração dos livros de Probabilidade* (Revista Militar nº 2589 - Outubro de 2017, pp. 845-854). Como noções preliminares, define *Balística Interna* como o estudo do movimento dos projeteis no interior das armas e *Balística Externa* o estudo do movimento dos projeteis desde que saem da arma até atingir o alvo ou qualquer outro meio resistente. Define *trajetória* como caminho percorrido pelo projétil no espaço. De entre as partes que constituem a trajetória salienta a origem, o ponto de queda, o vértice ou ponto culminante (ponto mais alto da curva), o alcance, a linha de tiro, o plano de tiro, e ângulo de tiro. Determinação da Flecha (ordenada do vértice e eixo de simetria da trajetória).

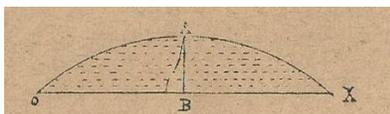


Ilustração 2: Flecha

Fonte: Vicente (1943)

Determinada a trajetória tiram-se diversas cordas horizontais, marca-se o meio de cada e faz-se passar por estes pontos uma curva que a trajetória no ponto A que é o vértice da curva. A perpendicular baixa da desse ponto sobre OX será a flecha AB (Vicente, 1943, p. 50). Um corpo qualquer em movimento no vácuo está unicamente sujeito a duas forças: a força da *projeção* e a força da *gravidade*. A força da projeção, que põe o projétil em movimento, é devida à expansão dos gases da pólvora. É uma força instantânea, isto é, a sua ação é exercida num tempo muito pequeno e o movimento produzido no centro de gravidade será retilíneo, uniforme e indefinido no prolongamento do eixo do cano, se nenhuma outra causa fizer variar este movimento e direção.

Analisa a influência da resistência no ar e as causas de que depende. Quanto à forma dos projeteis, defende a forma oval no sentido de minimizar a resistência do ar. Define ângulo de levantamento, de vibração ou de desvio inicial como o ângulo formado pela linha de tiro com a de projeção. Como causas que produzem o ângulo de desvio inicial apresenta o recuo das armas e vibrações do cano. Define *forçamento* como sendo o conjunto de disposições que tem por fim evitar a fuga de gases da pólvora entre as paredes da boca-de-fogo e do projétil (Vicente, 1943, p. 27).

Define “*ponto de impacto*” como o centro do vestígio ou furo deixado pela bala no alvo sobre o qual faz fogo. O ponto onde a trajetória média encontra o alvo a uma dada distância denomina-se *ponto médio*. Como processos para a sua determinação apresenta a média das coordenadas e a mediatriz. Dá-se o nome de “*desvio de um ponto de impacto em relação a um ponto ou uma linha reta*” à distância desse ponto de impacto ao ponto ou à reta. Apresenta as fórmulas de cálculo do Desvio Absoluto, Desvio Absoluto Médio, Desvio Quadrático Médio (Vicente, 1943, pp. 63-70). Como principais causas dos desvios dos projéteis salienta os desvios provenientes da arma, os desvios provenientes das munições e dos resíduos da pólvora do cano, desvios provenientes do atirador e os desvios provenientes das circunstâncias exteriores.

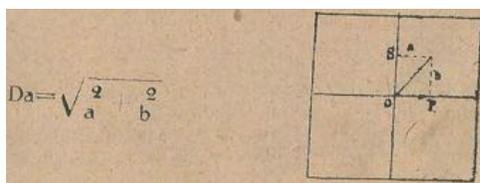


Ilustração 3 - Desvio absoluto

Fonte: Vicente (1943)

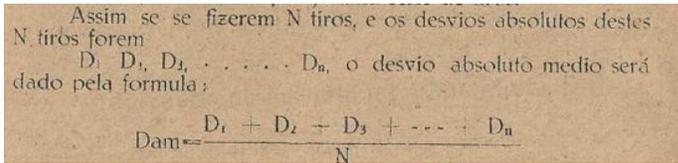


Ilustração 4: Desvio absoluto médio

Fonte: Vicente (1943)

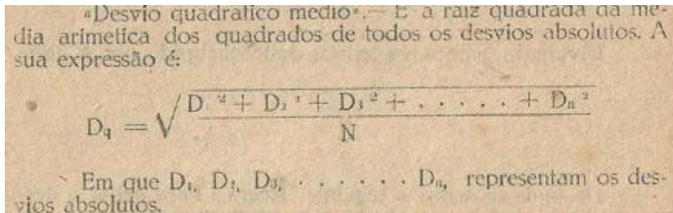


Ilustração 5: Desvio quadrático médio

Fonte: Vicente (1943)

Define “*alça*” como sendo altura variável a que se pode elevar a ranhura da mira em relação a uma determinada linha. Multiplicando o valor da “*alça teórica*” pelo comprimento de mira obtém-se o valor da “*alça total*”, que corrigida da quantidade devida ao levantamento dá a “*alça real*”. Explica como se determina a *flexa* (ordenada do vértice e eixo de simetria da trajetória) e o ângulo do tiro (Vicente, 1943, pp. 33-35).

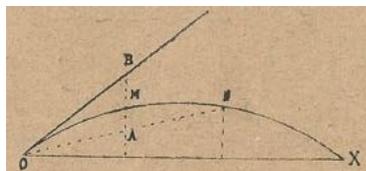


Ilustração 6: Ângulo do tiro

Fonte: Vicente (1943)

Para determinar graficamente o ângulo de tiro, unimos com a origem O a extremidade N de uma ordenada pouco distante. Prolonga-se depois a

ordenada de um comprimento $MB = MA$, une-se B com O; o ângulo BOX é o ângulo do tiro (Vicente, 1943, p. 50). Define *Grupamento* como sendo o conjunto de vestígios (pontos de impacto) deixados sobre um alvo pelos projeteis de diversos tiros, feitos da mesma posição e visando o mesmo ponto (Vicente pp. 70-75).

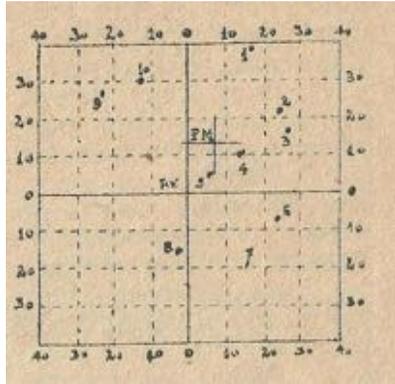


Ilustração 7: Grupamento

Fonte: Vicente (1943)

A noção de *probabilidade de um acontecimento* surge quando comparamos os casos em que ele é possível realizar-se com aqueles que são favoráveis a essa realização. Apresenta o seguinte exemplo de aplicação da noção de probabilidade: “Se houvesse um número igual, seis, por exemplo, de esferas brancas e pretas, a probabilidade de tirar uma esfera branca ou preta era de $6/12$; havia então tanta probabilidade de tirar uma esfera branca como uma preta”. A *velocidade do tiro* é expressa pelo número de tiros que um homem atira num minuto e o *efeito útil* é o número de balas que um atirador acerta no alvo num minuto. Define *fator de probabilidade* como sendo a relação entre a largura, altura ou comprimento de uma zona qualquer e a correspondente dispersão média. Apresenta tabuas de fatores de probabilidade (Vicente, 1943, pp. 75-83).

TABUA DE FACTORES DE PROBABILIDADE

	o/o	Fac- tor	o/o	Fac- tar	o/o	Fac- tor	o/o	Fac- tor
	1	0,02	20	0,49	51	1,02	76	1,74
	2	0,04	27	0,51	52	1,04	77	1,78
	3	0,06	28	0,53	53	1,07	78	1,82
	4	0,07	29	0,55	54	1,09	79	1,86
	5	0,09	30	0,57	55	1,12	80	1,90
	6	0,11	31	0,59	56	1,14	81	1,94
	7	0,13	32	0,61	57	1,17	82	1,98
	8	0,15	33	0,63	58	1,19	83	2,03
	9	0,17	34	0,65	59	1,22	84	2,08
	10	0,18	35	0,67	60	1,25	85	2,13
	11	0,20	36	0,70	61	1,27	86	2,18
	12	0,22	37	0,72	62	1,30	87	2,24
	13	0,24	38	0,74	63	1,33	88	2,30
	14	0,26	39	0,76	64	1,36	89	2,37
	15	0,28	40	0,78	65	1,39	90	2,44
	16	0,30	41	0,80	66	1,42	91	2,52
	17	0,32	42	0,82	67	1,45	92	2,60
	18	0,34	43	0,84	68	1,48	93	2,69
	19	0,36	44	0,86	69	1,51	94	2,78
	20	0,38	45	0,89	70	1,54	95	2,91
	21	0,40	46	0,91	71	1,57	96	3,04
	22	0,41	47	0,93	72	1,60	97	3,22
	23	0,43	48	0,95	73	1,64	98	3,45
	24	0,45	49	0,98	74	1,67	99	3,82
	25	0,47	50	1,00	75	1,71	99,3	4,00

Ilustração 8: Tábua de fatores de probabilidade

Fonte: Vicente (1943)

Exemplos - 1) Com a espingarda de 8^{mm} m/1886 quantos tiros em cem devem ferir uma companhia de infantaria em linha a 1000 metros?

Altura do alvo $h = 1,66$

Dispersão media vertical $d = 0,92$

Factor de probabilidade $= \frac{h}{d} = 1,8$

Ao factor 1,8 correspondem 77,5 tiros por cento.

Ilustração 9: Exemplo de problema utilizando a tábua de fatores de probabilidade

Fonte: Vicente (1943)

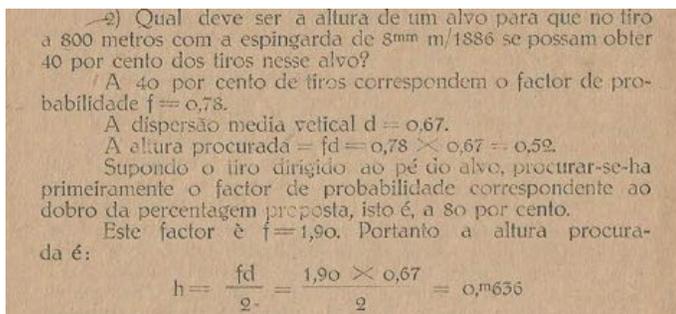


Ilustração 10: Exemplo de problema utilizando a tábua de fatores de probabilidade

Fonte: Vicente (1943)

As *curvas de justeza das armas* permitem comparar a precisão de várias armas sendo a “mais justa” aquela que tiver as ordenadas menores.

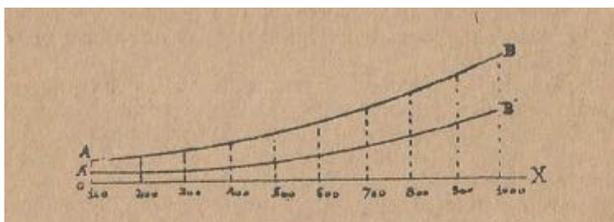


Ilustração 11: Curvas de justeza das armas

Fonte: Vicente (1943)

Uma trajetória é mais ou menos tensa conforme é menos ou mais elevada acima da linha de mira. Em relação a um terreno é mais ou menos rasante conforme a trajetória é mais ou menos tensa. O tiro inclinado é definido como aquele que é executado sobre objetivos táticos situados em terrenos com inclinação superior ou inferior relativamente à linha de mira. O projétil quando toca o terreno sob um pequeno ângulo descreve em geral uma trajetória secundária à qual se dá o nome de “ricochete” (Vicente, 1943, pp. 106-108).

A percentagem do tiro é expressa pelo número de balas que acertam no alvo por cada cem tiros disparados. A velocidade do tiro é expressa pelo número de tiros que um homem atira num minuto. O feito útil é o número de balas

que um atirador mete no alvo num minuto (Vicente, pp.120-121). Define de “*tiro indireto*” ao tiro dirigido sobre alvos ocultos à vista do utilizador. Explica como se determina a alça do tiro indireto pelo processo das ordenadas recorrendo à semelhança de triângulos.

A *carteira de tiro* deverá conter a indicação dos diversos pontos de passagem provável do inimigo assim como os locais onde os atiradores da defesa deverão fazer fogo. A *prancheta de tiro* consiste numa carta do terreno na qual se indicam com traços ou curvas os vários pontos de queda no terreno das diferentes trajetórias emanando do mesmo posto. O *tiro mergulhante* é um caso especial do tiro indireto, em que o projétil deve rasar a crista do obstáculo que se quer bater (Vicente, 1943, pp. 123-128).

Se o alvo for fixo e suposta a arma carregada, para se fazer um tiro é preciso executar as seguintes operações: 1º graduar a alça; 2º dar direções à arma; 3º tomar a linha de mira; 4º disparar. Se o alvo for móvel não existem regras precisas para as correções a fazer na pontaria. Se os alvos forem de elipse (aparecem e desaparecem) o atirador deve fixar atentamente a vista no ponto onde se espera que o alvo apareça (Vicente, 1943, pp. 129-132). Para terminar, tece considerações sobre a vulnerabilidade das formações sob a ação dos fogos de artilharia, vulnerabilidade provável de uma formação e sobre a tática apresentando tabelas.

TABELA I

Atiradores	Especie de fogo	Distancia	Especie de alvo	Tiros feitos	Tiros acertados			Figuras atingidas	o/o
					Direc-tos	Rico-chetes	Total		
2ª Turma	40	Lento	500	40 atiradores de joelhos.	395	44	—	44	21
	40	"	"	40 atiradores abrigados	400	15	3	18	10
1ª Turma	40	"	"	40 atiradores de joelhos	387	41	3	44	21
	40	"	"	40 atiradores abrigados	387	11	1	12	15

Ilustração 12: Exemplo de tabela

Fonte: Vicente (1943)

Citando o coronel Tafin no seu livro “les tirs de combat”: a vulnerabilidade do homem de joelhos está para a do homem abrigado na proporção de 3 para 2 (Vicente, 1943, p. 140). O manual *Lições de Balística* da autoria do capitão de artilharia Luís António Vicente constitui um interessante elo de ligação entre o conhecimento militar e o conhecimento Físico e Matemático, permitindo ao leitor a familiarização de conceitos Matemáticos como Desvio Absoluto, Desvio Absoluto Médio, Desvio Quadrático Médio, Probabilidade de um Acontecimento, Semelhança de Triângulos embora sem a profundidade de outros manuais analisados. A finalidade do autor ao contrário de outras obras não será a de constituir teoria mas sim a de explicar conceitos fundamentais da Balística tendo como base um conjunto de conhecimentos de Matemática e de Física. A Escola Central de Sargentos é antecessora da Extinta Escola Superior Politécnica do Exército. Atualmente o ensino Politécnico Militar encontra-se integrado na Academia Militar.

BIBLIOGRAFIA

Vicente, L. (1943). *Lições de Balística*. Lisboa: Tipografia e Papelaria America

Papaça, F. (2011). *A Matemática, a Estatística e o Ensino nos Estabelecimentos de Formação de Oficiais do Exército Português no Período 1837-1926: Uma Caracterização*. S. Mamede de Infesta: Edium Editores.

Papaça, F. (2017). Consequências da 1ª Guerra Mundial na elaboração dos livros de Probabilidade. *Revista Militar*, nº 2589, Outubro, pp. 845-854.

Aubert, J. (1919). *La probabilité dans les tirs de guerre*. Paris: Gauthier Villars.

Burilano, S. (1911). *Probabilité du Tir*. Paris: Octave Doin et Fils, Éditeurs.

Haag, J. (1926). *Applications au Tir*. In Émilie Borel (Ed.), *Traité du Calcul des Probabilités* (Tomo IV). Paris: Gauthier Villars.

Gonçalves, N. (1909). *6ª cadeira-Introdução ao estudo dos projecteis-Probabilidades do Tiro*. Lisboa: Tip. da Escola do Exército.

Sena, C. (1925). *Elementos de Balística*. Lisboa: Litografia da Escola Militar

Cunha, E. (1940). O Professor José Nunes Gonçalves e a sua Obra (Resumo). Em *Discursos e Comunicações apresentadas ao Congresso da História da Actividade Científica Portuguesa* (VIII Congresso), 12º Vol., Tomo 1º, 1ª secção. Lisboa: Congresso do Mundo Português Publicações.

Gonçalves, N. (1894). *Theoria do movimento de rotação dos projecteis oblongos*. Lisboa: Escola do Exército.

Gonçalves, N. (1895). *6ª cadeira - Introdução ao estudo dos projecteis - Probabilidades do Tiro*. Lisboa: Escola do Exército.

Gonçalves, N. (1900). *Provas mecânicas dos aços para canhões*. Lisboa: Typ. La Bécarre de Francisco J. Carneiro.

Gonçalves, N. (1903). *Estudo do movimento dos projecteis na alma das bocças de fogo*. Lisboa: Typ. da Academia Real das Sciencias de Lisboa.

Gonçalves, N. (1929). *Balística Interna*. Lisboa: Imprensa Nacional.

Gonçalves, N. (1932). *Balística Externa*. Lisboa: Imprensa Nacional.

Gonçalves, N. (1938). *Balística Aplicada: lições professadas na 6ª cadeira da extinta Escola do Exército, no ano lectivo de 1901-1902*. Lisboa: Imprensa Nacional.

Sena, C. & Gonçalves, N. (1923). *Balística Interna*. Lisboa: Litografia da Escola Militar.

Sena, C. (1919). *Estudo sobre o emprego da pólvora sem fumo no carregamento das bôcas de fogo em serviço que ainda usam pólvora negra*. Lisboa: Escola de Guerra.

Barreiros, J. (1845). *Instrução theorico-pratica sobre artilharia*. Lisboa: Escola do Exército

AUTOR

Filipe Papaça

Publicou três livros, designadamente: *Estratégias Empresariais em Tempo de Incerteza*, publicado pela Universitária Editora, em 2001, decorrente da sua Dissertação de Mestrado; *A Matemática, a Estatística e o ensino nos estabelecimentos de formação de Oficiais do Exército Português no período (1837-1926) – Uma caracterização*, publicado pela Edium Editores, em 2011, decorrente da sua Tese de Doutoramento; *Ressurreição*, um livro de livro de poesia e prosa, publicado pela Edium Editores, em 2012.

¹ <https://pt-pt.facebook.com> › Locais › Águeda, Aveiro, Portugal › Specialty School.

RECENSÃO CRÍTICA AO LIVRO “INTRODUÇÃO À ESTRATÉGIA”, DE ANDRÉ BEAUFRE¹

Miguel Ferreira, Academia Militar, miguelferreira.mcf@gmail.com

Tiago Valério, Academia Militar, tiago_val@msn.com

Sérgio Moreira, Academia Militar, sergio.mm.moreira@gmail.com

ABSTRACT

The following text intends to present a critical analysis of André Beaufre’s first and second chapter of “An Introduction to Strategy”, whose names are: “Strategy Overview” and “Classical Military Strategy”, respectively. First, it is presented a brief summary of each chapter and then a reflection on the conceptual development that Beaufre shaped in his book, which is discussed based on the opinion of other authors and compared with the current situation.

Through a profound literature review of several works by authors whose name is highlighted in the study of Strategy, it was possible to establish a critical framework of these chapters. Thus, it is concluded that studying these chapters is important for both the unaware and the more experienced readers in the matter, because the work is updated given the date of its publication

KEYWORDS: Strategy; Divisions; Military and Classic Strategy.

RESUMO

O presente texto pretende expor uma análise crítica ao primeiro e segundo capítulo de “Introdução à Estratégia”, de André Beaufre, intitulados: “Visão de Conjunto da Estratégia” e “Estratégia Militar Clássica”, respetivamente. Neste sentido, é apresentado um breve resumo de cada um dos capítulos para posteriormente se dar a conhecer uma reflexão sobre o desenvolvimento conceptual que Beaufre plasmou no seu livro e discuti-lo à luz da opinião de outros autores comparando com a situação atual. Através de uma profunda revisão de literatura de diversas obras de autores cujo nome se encontra vincado no estudo da Estratégia, foi possível estabelecer o enquadramento crítico destes capítulos. Assim, conclui-se que são capítulos de estudo pertinente independentemente do grau de experiência do leitor na matéria, destacando-se a atualidade da obra tendo em conta a data da sua publicação.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Divisões, Estratégia Militar e Clássica.

1. INTRODUÇÃO

1.1. NOTA BIOGRÁFICA DO AUTOR

André Beaufre foi um General francês que nasceu a 25 de janeiro de 1902 em Neully-Seine, França, e faleceu a 13 de fevereiro de 1975. Iniciou a sua carreira militar em 1921 com o seu ingresso na Academia de Saint-Cyr, no curso de infantaria, que foi concluído em 1923. Em 1930 ingressa na Escola Superior de Guerra tornando-se oficial de Estado-Maior e é convocado para servir no Norte de África. Em 1934, após regresso à França, pede para retomar o comando de tropas e é colocado em Marrocos.

Iniciada a II Guerra Mundial, durante a campanha de França presta serviço no Quartel-General do Comando-Chefe. Após o armistício é colocado na Argélia, como oficial superior, no gabinete do governador-geral. É preso e levado a Conselho de Guerra, sendo condenado a dois meses de prisão. Terminado o tempo, vai comandar um batalhão na Tunísia e logo a seguir é nomeado Chefe de Estado-Maior de uma Divisão marroquina, participando nas campanhas de Itália.

Como Coronel é nomeado Inspetor Geral do Exército. Já como General em 1956 vai coordenar a operação de assalto ao canal do Suez, sendo de seguida colocado no grupo permanente da NATO em Washington. Como General de 4 estrelas volta a França ao Estado-Maior. Após a sua reforma em 1961 inicia o seu período intelectual publicando uma trilogia constituída por *Introduction à la Stratégie* (1963), *Dissuasion et Stratégie* (1964) e *Stratégie de l'Action* (1964).

1.2. ARTICULADO DO TRABALHO

A presente recensão crítica assenta no estudo dos dois primeiros capítulos da obra “*Introdução à Estratégia*” de André Beaufre. A principal motivação do autor para redigir esta obra residiu na falta de estratégias adequadas para enfrentar os desafios com que a Europa se deparou na Segunda Guerra Mundial e na Crise do Suez. O germinar da era nuclear levantou questões importantes a abordar nesta área, relativamente à guerra fria e à limitação do confronto direto sob ameaça de uso destas novas armas.

A finalidade desta investigação é refletir sobre o desenvolvimento conceptual que Beaufre plasmou no seu livro e discuti-lo à luz da opinião de outros

autores comparando os resultados com a situação atual. Assim, este trabalho está dividido em duas partes essenciais, o resumo dos dois primeiros capítulos e a crítica fundamentada sobre os mesmos com o devido enquadramento do conteúdo abordado.

No primeiro capítulo, “*Visão de Conjunto da Estratégia*”, Beaufre apresenta uma definição própria de Estratégia, os seus princípios, meios, subdivisões e aplicabilidade, procurando assim evitar que erros, como os anteriormente mencionados, voltassem a ocorrer por desconhecimento da verdadeira arte e ciência da Estratégia.

No segundo capítulo, “*Estratégia Militar Clássica*”, Beaufre aborda a Estratégia Militar Clássica, nomeadamente todos os conceitos em volta da batalha decisiva, no ambiente terrestre, passando pela análise deste tipo de operações e a sua evolução. Serve assim como base conceptual para os seguintes capítulos da obra (Estratégia Nuclear e Indireta). Por fim, como resultado fundamental da recensão é apresentada uma crítica fundamentada, na qual estão presentes as intervenções de outros autores como Liddell Hart, Poirier, Cabral Couto, Mendes Dias e Foch demonstrando assim as considerações relativas ao desenvolvimento feito por Beaufre ao longo da sua obra.

A metodologia utilizada foi a revisão de literatura de documentos relativos à temática apresentada, bem como artigos científicos no seguimento da obra de Beaufre e ainda apreciações de outros entendidos em matéria de Estratégia.

2. RESUMO DO CAPÍTULO I: VISÃO DE CONJUNTO DA ESTRATÉGIA

No primeiro capítulo o autor pretende dar a conhecer o seu ponto de vista sobre o conceito de Estratégia e comentar os seus fundamentos, princípios e subdivisões.

Ao longo do tempo, o verdadeiro sentido da palavra Estratégia foi-se perdendo, devido aos escassos interessados (apenas os militares). Mais tarde o seu surgimento deveu-se ao facto de os problemas da guerra e da paz não terem um conceito capaz de os resolver. Eram estes problemas técnicos de inspiração tática que levaram à procura de soluções na riqueza dos conhecimentos e das análises. Ainda assim esta não é interiorizada e o pensamento técnico e tático continua a ser adotado, agora, por todos e não só os militares.

2.1. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Houve necessidade de **definir** então o que é a Estratégia. Sem concordar totalmente com a perspectiva militar de Clausewitz, por ser “*limitada*”² (Beaufre, Couto, Hart, Pires, & Abreu, 2004, p. 35), o autor redigiu-a como sendo “*a arte da dialética das vontades que utiliza a força para resolver o conflito que entre elas se estabelece*” (Beaufre et al., 2004, p. 36). Separa-a ainda do conceito de tática por esta ser “*a arte de utilizar as armas no combate de forma a delas se obter o melhor rendimento*” (Beaufre et al., 2004, p. 36) referindo-se estritamente a meios materiais, enquanto que a Estratégia deve ser racional e pensada não se enquadrando no plano da política nem das coisas materiais. Beaufre, baseando-se em Foch, apresenta-nos a dialética de vontades, ao referir que a essência da Estratégia reside no jogo abstrato que resulta da oposição de vontades.

Quanto à **finalidade**, o Beaufre clarifica-a, como sendo essencialmente “*atingir os objetivos fixados pela política, utilizando, o melhor possível, os meios de que se dispõe*” (Beaufre et al., 2004, p. 37), sejam eles ofensivos ou defensivos. Tudo isto contribui para a decisão do adversário em aceitar as condições que se lhe querem impor, como se fosse uma ordem psicológica. Através desta, procura-se o resultado sem ser estritamente pela vitória militar (novamente contra Clausewitz) podendo outros meios serem eficazes. Tudo se trata de analisar os fatores decisivos.

Segundo Beaufre, os **meios** de que se dispõe são materiais e/ou morais, a arte está em escolhe-los e combina-los na sua ação para “*produzir o efeito moral decisivo*”³ (Beaufre et al., 2004, p. 38), trata-se assim do confronto entre as “*vulnerabilidades do adversário e as nossas potencialidades*” (Beaufre et al., 2004, p. 38). A análise decorre até ser encontrado, entre os meios ao nosso alcance, os mais importantes e capazes de produzir o efeito moral decisivo, começa então a surgir a ideia base da Estratégia Operacional.

Tudo isto contribui para a **elaboração do plano estratégico**. O autor explica que este prevê as reações adversas a cada uma das nossas ações, em tentativa de conservação da liberdade de ação, antecipando acontecimentos que levarão à decisão, complicando-se quando inseridos em contexto internacional.

Beaufre apresenta-nos cinco **modelos**, organizados consoante os meios e a importância dos objetivos: modelo n.º 1 - Ameaça Direta – meios poderosos e objetivo modesto, no qual a simples ameaça deverá ser suficiente; modelo n.º

2 - Pressão Indireta – meios não suficientes e objetivos modestos, devendo-se empregar ações indiciosas de natureza política, diplomática e/ou económica; modelo n.º 3 - Ações Sucessivas – meios limitados e objetivos importantes, recomenda-se a combinação dos dois modelos anteriores devido aos meios serem limitados; modelo n.º 4 - Luta Total Prolongada de Fraca Intensidade Militar – meios fracos e objetivo ligados a fortes elementos ideológicos, deve-se recorrer ao uso de meios rudimentares para alongar o conflito e desgastar o inimigo; modelo n.º 5 - Conflito Violento visando a Vitória Militar – meios poderosos e objetivo não vital para o inimigo, no qual é importante procurar a capitulação moral e a vitória militar rápida (influências de Clausewitz). Estes cinco modelos não são classificações, o interesse reside em mostrar a diversidade de soluções entre as quais a Estratégia terá de escolher.

2.2. AS SUBDIVISÕES DA ESTRATÉGIA

Beaufre dividiu a Estratégia com recurso a uma **pirâmide** (Ilustração 1), onde cada nível determina diferentes competências e responsabilidades, distintas e interdependentes.



Ilustração 1: Divisões da Estratégia quanto à coação.

Fonte: Adaptado de Dias e Sequeira (2015, p. 47).

No vértice e subordinada à política⁴ reside a Estratégia Total, uma e responsável por definir a missão própria de cada uma das Estratégias Gerais, suas subordinadas, e a sua combinação. Aqui é zona de atuação dos chefes

de governo. Já as Estratégias Gerais têm como função repartir as atividades de cada ramo⁵ (política, económica, psicológica e militar), responsabilidade dos ministros. Como nível de charneira entre a conceção e execução temos as Estratégias Particulares, onde os objetivos são escolhidos consoante as possibilidades determinadas pelas táticas e técnicas. É a este nível que se deve colocar a estratégia do tempo de paz, o que remete para o conceito da “*estratégia genética*”⁶ (Beaufre et al., 2004, p. 46) que consiste em produzir armamentos novos que superem os dos eventuais adversários, para manter os níveis de dissuasão a custos baixos, e o conceito da “*estratégia estrutural*” (Beaufre et al., 2004, p. 14) que consiste em questionar quais as estruturas que devem ser extintas, mantidas, adaptadas ou criadas para que se possa retirar o máximo rendimento dos meios existentes ou que venham a ser criados pela estratégia genética.

2.3. OS PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA

Aqui o autor faz uma análise rápida de ideias que permitirão situar os tipos de leis propostas, desde Clausewitz segundo o modelo n.º 5, Liddell Hart pelo modelo n.º 3, Mao Tse-Toung pelo modelo n.º 4 e Lenine e Estaline com regras ao nível da Estratégia Total. Porém, o autor explora apenas as regras estratégicas de Foch, isto porque, ao contrário dos outros autores, são as únicas com sentido abstrato o suficiente para representarem a Estratégia em toda a sua plenitude e não apenas “*soluções pontuais*” (Beaufre et al., 2004, p. 49), reconhecendo assim “*que a abstração [que é] imprescindível ao pensar estratégico conduz a conclusões [...] mais inteligíveis [tanto] para a condução da guerra como para a manutenção da paz*” (Beaufre et al., 2004, p. 46). Beaufre identifica dois elementos decisivos em qualquer estratégia – escolha do ponto decisivo e a escolha da manobra preparatória – acrescentando que tudo se resume em “*atingir o ponto decisivo graças à liberdade de ação, obtida através de uma boa economia de forças*” (Beaufre et al., 2004, pp. 49-50).

A manobra pode ser classificada segundo um certo tipo de ações e de reações, entre os atores envolvidos:

- **ofensiva** ou **defensiva**, consoante os objetivos que cada ator procura atingir;
- seguir uma **doutrina de dinâmica racional**, baseado no poder e rendimento de forças, ou **doutrina de combinações**, quando valoriza os

efeitos psicológicos da ação. A doutrina dependerá da escolha de reações, perante a ação do outro ator;

- **modo direto** ou **indireto**, quando fazem uso primordial das estratégias gerais militares ou não (respetivamente), como meio de coação.

2.4. A APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Beaufre diz ser necessário tomar decisões mantendo os limites da racionalidade e manter o esforço direcionado para o fim visado (Beaufre et al., 2004, p. 60), lembrando a subordinação das táticas à Estratégia, e que os avanços tecnológicos são meios suplementares à disposição da Estratégia. É a Estratégia que decide seguir pela luta na área política ou militar, assim como a forma do conflito através da escolha das táticas, com vista à decisão.

2.5. CONCLUSÃO

Constata-se assim que a Estratégia é o meio de ação da política internacional e que esta última decide o futuro do Homem. Através do estudo desta pretende-se evitar os erros cometidos pelo conhecimento do método e dos procedimentos, evitando muitos conflitos. Reforça que é apenas um meio subordinado à política e que o estrategista⁷ deve avaliar intuitivamente os inúmeros fatores decisivos, como as relações com outros atores (aliados), considerações religiosas, limites impostos pela política, regras de empenhamento, capacidades e vulnerabilidade de ambas as partes, entre outros.

3. RESUMO DO CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA MILITAR CLÁSSICA

Beaufre inicia o capítulo afirmando que a guerra militar clássica desde sempre se inseriu no quadro da guerra total que correspondia às preocupações do governo ou do rei, no qual o seu elemento principal sempre foi o de compreender, mais rapidamente que o adversário, as transformações da guerra e, por conseguinte, estar em posição de prever a influência de fatores novos. Sempre existiram importantes componentes tais como a económica, financeira e diplomática.

Neste âmbito, os exércitos tiveram um papel diferenciado, (umas vezes críticos, outras vezes auxiliares) seja pelas qualidades dos chefes militares, seja

pela capacidade de provocar a decisão fruto das possibilidades operacionais do momento, nomeadamente do armamento, do equipamento e dos métodos de guerra e de abastecimento de cada uma das partes do confronto. Ao longo dos tempos, as novas receitas que pareciam responder definitivamente às dificuldades encontradas sempre tiveram uma eficácia apenas efémera, o que leva a que seja imperativo compreender a forma como o carácter decisivo das forças armadas evolui ao longo dos tempos.

Os mecanismos de batalha para Beaufre assumem formas muito diferentes, mas todos são esquemas simples. Estes resumem-se “*na confrontação de dois muros humanos, formados por combatentes*” (Beaufre et al., 2004, p. 68). Estes esquemas simples levam os chefes militares a pensar em modos de ultrapassar as dificuldades, surgindo assim o **torneamento** que explora as vulnerabilidades dos flancos, e o **rompimento** que tem como objetivo desorganizar o inimigo, usando elevado poder ofensivo, rompendo o “muro”.

O **rompimento** cria artificialmente, no seio das forças, flancos vulneráveis que vão desorganizar a defesa. “*O perigo que daí resultava, para cada soldado, produzia um choque psicológico que levava à desintegração do elo moral que unia os combatentes*” (Beaufre et al., 2004, p. 69). Por outro lado, a manobra de **torneamento** requer uma grande mobilidade da linha de batalha para poder rapidamente flanquear o inimigo, isto levou ao estudo de onde posicionar as várias armas e forças, por exemplo, as alas eram formadas por cavalaria e mais recentemente por tropas mecanizadas e blindadas. A escolha destes dois modos de ataque depende fundamentalmente das características do terreno e da relação de forças, mas também existe o contributo da técnica de cada combatente. Suportado nestas bases várias variantes surgiram, sendo o objetivo da batalha a desorganização do dispositivo coerente.

Por outro lado, todos estes esquemas complicam-se por serem sempre preparados por “*uma esgrima apropriada de fitas e de usura*” (Beaufre et al., 2004, p. 70), esta esgrima baseia-se na fixação das forças adversas, abalando a sua moral pelo medo e cansaço, tendo por objetivo concentrar o esforço num ponto decisivo, numa ala através do torneamento, ou ao centro pela rutura. Este esquema é essencialmente terrestre, no mar ou no ar o elemento psicológico tem menos impacto pois os combatentes estão seguros pelo seu material. Neste, o que devemos ter em maior consideração é a destruição física pois, “*a superioridade material provocará uma dissuasão importante pela sua simples existência*” (Beaufre et al., 2004, p. 71).

Ao longo dos tempos tanto as operações⁸ como a batalha sofreram uma evolução importante à medida que o equipamento e o armamento das tropas se modificavam. Esta evolução está dividida em seis fases.

Na primeira fase, que durou da Antiguidade aos finais do século XVIII, as operações e a batalha são distintas e independentes e as forças opositoras reuniam-se no local do combate e decidiam se combatiam, o que se chamou «batalha por consentimento mútuo».

A segunda fase, de nome «operações e batalha distintas, mas ligadas», é marcada pelo aparecimento do poder de fogo da espingarda, dando assim origem à batalha cerrada (em três linhas) o que lhe dava uma certa resistência ao inimigo levando assim a um desenvolvimento de novas táticas. Esta fase é em muito relacionada com Napoleão pois as operações são essencialmente cinemáticas e logísticas, *“trata-se sempre de cálculos de movimentos que permitem as concentrações, os apoios recíprocos e os envolvimentos, e de cálculos logísticos que permitem esses movimentos”* (Beaufre et al., 2004, p. 74).

Na terceira fase, denominada «operações e batalha misturadas», a capacidade defensiva aumentou com o poder de fogo o que levou à dificuldade na rutura de uma força. Agora o essencial é criar uma frente muito extensa, estreita em profundidade e estendida em largura, visto que o armamento barato, a conscrição universal e os caminhos-de-ferro permitem manter exércitos cada vez maiores. Surge então a predominância do envolvimento que rapidamente caiu por terra devido às gigantescas frentes. A quarta fase, intitulada «frente de batalha igual ao teatro de operações», é marcada pela estabilização das frentes, constitui uma surpresa para os adversários, através do uso da fortificação de campanha. Como nenhum dos antigos modo de ataque, envolvimento e rutura funciona usa-se a técnica do desgaste com o objetivo de consumir as reservas inimigas e levar o inimigo à exaustão.

A quinta fase, chamada de «a batalha prepara as operações», e justifica-se pelo facto de o desmoronamento da antiga doutrina se dar fruto do novo fator tático «dupla blindado-avião» que traz de volta a mobilidade necessária para ultrapassar a velocidade das reservas, criando assim uma possibilidade de provocar rutura na força adversária, chamada a «guerra de movimento».

Na sexta e última fase, apelidada de «frente de batalha inferior ao teatro de operações», dá-se uma redução do efetivo das forças e um grande aumento

do preço dos equipamentos, aparecendo o armamento nuclear. Embora existam meios com maior mobilidade que no passado, as forças terrestres encontram-se perante o dilema de ter de dispersar em espaços demasiado amplos ou de terem de concentrar em frentes bastantes estreitas deixando as alas desguarnecidas. Relativamente ao uso da dispersão das forças ao longo do teatro, tem-se a *“solução que consiste em aceitar que a frente de operações seja inferior à extensão do teatro é igualmente perigosa, por causa da grande mobilidade atual, que se obtém à custa de meios motorizados ou aerotransportados”* (Beaufre et al., 2004, p. 79), concluindo-se, assim, que é necessário a conjugação das duas opções.

Beaufre, por estas fases, fala sobre a atitude estratégica nas operações. Nas operações, o comando militar depara-se com obstáculos a ultrapassar, devendo assim *“determinar o género de manobra pela qual pretende realizar as tarefas de que a política o incumbiu”* (Beaufre et al., 2004, p. 80). Depois de analisadas todas as variáveis (força do inimigo, as próprias forças e o terreno), as missões resultam em três tipos diferentes: conquistar um território ou interditar um território ao inimigo; destruir as forças adversas ou desgastá-las; avançar com rapidez ou ganhar tempo. Tendo em conta as possibilidades oferecidas a nível tático e operacional, *“a ação a empreender afigura-se mais ou menos fácil ou difícil e não tem mais que um alcance limitado”* (Beaufre et al., 2004, p. 81).

Deste modo, a escolha da ação assenta na Estratégia, e tem três principais soluções: com meios superiores ao inimigo e capacidade ofensiva suficiente e segura, recorrer à campanha ofensiva; com superioridade menos evidente, desgastar o adversário ou desorientar; com meios insuficientes para se atingir o resultado, fazer uso do modo indireto. Uma vez definida a atitude estratégica, resta superar o plano do adversário. A principal dificuldade é a variabilidade da arte militar, pois deve-se ter sempre em conta que *“qualquer inovação constitui um risco enorme, mas manter a rotina é perder antecipadamente”* (Beaufre et al., 2004, p. 83).

Em suma, a evolução foi comandada principalmente pelos fatores táticos, mas também pela influência do volume das forças relativamente ao teatro de operações. Quando as operações não foram decididas deu-se o conceito de usura e desgaste recíproco dos beligerantes. Quanto às operações móveis e pouco decisivas, móveis e muito decisivas, lentas ou estabilizadas tem-se que as suas modificações foram para a surpresa do inimigo.

4. CRÍTICA

4.1. VISÃO GERAL DOS CAPÍTULOS

Ainda antes de se começar a reter os conceitos e as formulações teóricas enunciadas nos capítulos, rapidamente se constata a linguagem corrente e de compreensão simples do autor, sendo não obstante lúcida, clara e coerente (Mendl, 1966). A apresentação do conteúdo é feita de forma sequencial partindo da definição de Estratégia e pertinência do seu estudo, o que leva a que Liddell Hart no prefácio da obra a aponte como um “*manual desta disciplina*” (Beaufre, 1965, p. 5) com grande utilidade não só para aquele que inicia o estudo nesta matéria como também para “*qualquer leitor ou investigador informado*” (Beaufre, 1965, p. 5).

À data da sua publicação, a obra deu um contributo atualizado contendo todos os argumentos suportados com uma interpretação e exemplificação histórica possibilitando o estudo da Estratégia como uma arte verdadeiramente dinâmica (Langtry, 1966). Os conceitos apresentados nestes capítulos permitiram que o autor seja considerado um dos protagonistas na concetualização estratégica contemporânea, assumindo um lugar de destaque por ser responsável pelo “*afastamento definitivo da Estratégia do campo exclusivamente militar, escolhendo a dimensão «hostilidade» e não a guerra como ponto focal, chegando também a uma concetualização claramente vertical*” (Afonso, 2014, p. 136).

4.2. VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA

Logo no início do primeiro capítulo, Beaufre discorda com a **definição** clássica de Estratégia que se mantinha praticamente inalterada em relação à mesma enunciada por Clausewitz, Liddel Hart e Raymond Aron e por isso propõe a sua definição⁹ em que a assume como uma arte, um “*mecanismo de pensamento*” (Beaufre et al., 2004, p. 36). Complementando a sua definição com a de outros autores, como por exemplo Halle¹⁰ e Poirier¹¹, consegue-se extrair “*a força ou a ameaça de força*” como a essência da Estratégia (Gray, 1982, p. 3). Do lado português, temos a suplantação do conceito por parte de Cabral Couto¹² e Mendes Dias¹³ que assinalam que os “*objetivos políticos passíveis de tratamento estratégico são somente aqueles capazes de desencadear hostilidade, ou seja, que pressupõem um opositor*” (Afonso, 2014, p. 137).

Relativamente à **finalidade da Estratégia** apresentada por Beaufre¹⁴, nota-se um paralelismo com o raciocínio de Liddell Hart, “*que enfatizou as vantagens do desequilíbrio psicológico prévio do inimigo, antes da ação em força*” (Magalhães, 2016, p. 54). A articulação da finalidade com os meios disponíveis permitiu ao autor elaborar os **modelos Estratégicos** que assentam numa “*metodologia clássica do trabalho de Estado-Maior*” (Magalhães, 2016, p. 55) e ainda são utilizados na atualidade como esquema de apoio à decisão estratégica (Brooks, 2006; Burton, 2011; Fadul, 2002; Holcomb, 2004).

As **subdivisões da Estratégia** apresentadas tiveram como contributo para a comunidade científica o facto de mostrarem a Estratégia como fora “*do domínio exclusivo de militares e muito menos da guerra*” (Borges, 2006, p. 26) no qual deve existir em permanência uma integração das várias estratégias gerais e não apenas a militar. Estes conceitos foram mais tarde aprofundados por Lucien Poirier que “*apela de forma integrada e sistémica a todo o tipo de recursos, tangíveis e intangíveis, do ator estratégico*” (Borges, 2006, p. 27).

Os grandes princípios estratégicos enunciados pelo autor ainda são nos dias de hoje considerados verdadeiros para os conflitos que se têm desencadeado (Lespinois, 2011), principalmente se forem “*abordados por uma análise simplificada*” (Arquilla & Borer, 2007, p. 174) pois servem de prisma para analisar qualquer situação que suscite ou possa suscitar conflitualidade (Arquilla & Borer, 2007). De facto, o autor ao encarar os elementos da decisão estratégica, nomeadamente a manobra, faz uso de um quadro-guia em que mostra um leque vasto de ações possíveis a tomar consoante as condições e as consequências/ reações previstas de tais ações, no qual o principal ponto forte são os exemplos enunciados que ocorreram no passado para cada caso.

Ainda nos elementos da decisão estratégica, Beaufre consegue através das perspetivas históricas distinguir duas doutrinas que se devem aplicar consoante se é o mais forte ou o mais fraco. Mas é nos modos da Estratégia onde se encontra um dos principais contributos do autor para o estudo da Estratégia, nomeadamente a divisão entre Estratégia Direta e Estratégia Indireta, que se inspira no raciocínio previamente estabelecido por Liddell Hart¹⁵ (2011) e que foi mais tarde complementado por Cabral Couto (1988) e Silva Ribeiro (2009). No entanto, o conceito de Estratégia Indireta apresentado por Beaufre diverge consideravelmente das ideias de Weigley (1977) na medida em que este considera a Estratégia Indireta como um

mero adjunto do conflito convencional e não como uma alternativa a este, não existindo assim a necessidade de uma “*nova forma de pensamento estratégico*” (Shy & Collier, 1986, p. 831).

Beaufre sublinha a variabilidade dos meios e do ambiente como outro fator importante na elaboração do conceito estratégico, o que converge com o pensamento dos principais estudiosos da Estratégia. Porém, o número de variáveis consideradas por Beaufre, assim como as medidas que este propõe para minimizar a incerteza e aumentar a preparação para este ambiente, torna o autor uma referência no que respeita à análise desta componente (Królikowski, 2016).

O primeiro capítulo termina com a distinção entre Estratégia e Tática no âmbito da aplicação da Estratégia, que vem complementar, completar e clarificar as distinções apresentadas por Clausewitz¹⁶, Jomini¹⁷, Hart¹⁸ e nos dias de hoje serve de suporte para uma infinidade de entidades que estudam o tema, como por exemplo Cabral Couto¹⁹ e o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América²⁰.

4.3. ESTRATÉGIA MILITAR CLÁSSICA

Neste capítulo é abordada apenas a Estratégia relacionada com a guerra convencional (a Estratégia Nuclear e Indireta são abordadas nos capítulos seguintes), que acaba por ser “*a preferida do estudo militar*” (López, 1998, p. 6). Neste âmbito, todos os conceitos apresentados relativamente à forma de obter a decisão através da batalha e a preponderância do elemento psicológico apenas passaram por uma pequena refinação e exemplificação com acontecimentos históricos mais recentes em comparação com o que já tinha sido apresentado por Clausewitz (Von Hutier, 2013). Beaufre aponta que este esquema apenas pode ser aplicado ao meio terrestre, o que em parte vai de encontro com o pensamento de outros autores, pois de facto quando o meio naval ou o meio aéreo combatem entre si é a destruição física o objetivo principal (Bellintani & Bellintani, 2014), no entanto, constata-se um ponto fraco neste capítulo ao não considerar a interligação entre os meios, isto é, a forma como a estratégia naval e aérea podem afetar o fator psicológico das forças terrestres (Carvalho, 1982; Rosa, 2016).

Após estabelecer esta premissa, Beaufre parte para a análise da Estratégia das operações terrestres e a sua evolução com o tempo, mostrando assim ao leitor

o carácter essencial de saber prever as transformações da Estratégia e usá-las a seu favor. O raciocínio apresentado neste capítulo é similar ao realizado por muitos outros autores no estudo da Estratégia, sendo que até uma boa parte dos termos já tinham sido expostos no capítulo anterior. No entanto, os pontos fortes deste capítulo são verificados quando é feita uma análise no sentido lato, pois era imperativo para Beaufre clarificar e atualizar o estudo da Estratégia Militar Clássica, para que nos capítulos seguintes pudesse apresentar a Estratégia Nuclear e a Estratégia Indireta certificando-se que o leitor possuía as bases necessárias para enquadrar, relacionar e interligar estes diferentes níveis, para posteriormente enquadrá-los nos conflitos que se observam ou que podem vir a observar-se no futuro (Kolodziej, 1967).

5. CONCLUSÕES

Por um lado, os capítulos estudados são de grande interesse para qualquer leitor que pretenda iniciar o estudo da Estratégia pelo facto de definir o tema de uma forma fundamentada e mostrar como se divide e em que situações se aplica, enquadrando-o no tempo e no espaço e sempre com exemplos reais para facilitar a compreensão.

Por outro lado, estes dois capítulos também se mostram úteis para os leitores mais experientes por possibilitar a organização e revisão dos seus conhecimentos, sendo que os exemplos expostos ao longo da obra revelam-se igualmente uma mais-valia para cimentar os mesmos.

Importa também sublinhar a atualidade da obra tendo em conta a data da sua publicação (1963), e exemplo disso é o facto de fazer parte da bibliografia recomendada da UC por ter conceitos introduzidos na obra que foram ministrados nas aulas e alvo de avaliação na prova escrita de conhecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, F. (2002). *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.

Afonso, C. F. (2014). História e Estratégia. *Estudos de Homenagem Abel Cabral Couto*, 133-160.

- Arquilla, J., & Borer, D. A. (2007). *Information strategy and warfare: A guide to theory and practice*. New York: Routledge.
- Beaufre, A. (1965). *An Introduction to Strategy*. London: Faber & Faber.
- Beaufre, A., Couto, A. C., Hart, B. L., Pires, A., & Abreu, F. (2004). *Introdução à estratégia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bellintani, A. I., & Bellintani, M. (2014). *A guerra: do século XIX aos nossos dias*. Boa Vista: EdUFRR.
- Borges, J. V. (2006). Evolução do pensamento estratégico. *Pensamento Estratégico Nacional*, 19-59.
- Brooks, P. T. (2006). American grand strategy in an age of terrorism. *Survival*, 43(4), 19-34.
- Burton, R. C. (2011). *Not again! 20th century hollow force lessons learned for the 21st century military*. Norfolk: Joint Forces Command Staff College.
- Caetano, M., & Teles, M. G. (1970). *Manual de ciência política e direito constitucional*. Coimbra: Alamedina.
- Carvalho, V. (1982). O poder marítimo. *Nação e Defesa*, 6(24), 122-142.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de estratégia: apontamentos para um curso*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Dias, C. M. (2012). Estratégia – Evolução do Conceito. *Estratégia*, 21, 255-279.
- Dias, C. M. M., & Sequeira, J. M. D. (2015). *Estratégia: fundamentos teóricos*. Tomo I, Loures: Letras Itinerantes.
- Fadul, F. J. (2002). Casamança: Província ou Colónia?. *Cadernos de Estudos Africanos*, 2, 43-55.
- Gray, C. S. (1982). *Strategic studies: A critical assessment*. Westport: Greenwood Press.
- Gray, C. S. (1999). *Modern strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Halle, L. J. (1984). *The elements of international strategy: a primer for the nuclear age*. Lanham: University Press of America.

- Hart, L. (2011). *Estratégia*. Lisboa: Edições Tinta da China.
- Holcomb, J. F. (2004). Managing strategic risk. *US Army War College Guide to National Security Policy and Strategy*, 2(9), 101-119.
- Joint Chiefs of Staff (2015). In *Dictionary of military and associated term*. Retrieved from http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf.
- Kolodziej, E. A. (1967). French Strategy Emergent: General André Beaufre—A Critique. *World Politics*, 19(3), 417-442.
- Królikowski, H. (2016). Modern military strategy and its founders: Sun Tzu, Carl von Clausewitz and Andre Beaufre. *Politeja-Pismo Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 13(44), 199-208.
- Langtry, J. O. (1966). Book Review: An introduction to Strategy. *Australian Army Journal*, 2(200), 54.
- Lespinois, J. (2011). La guerre du Golfe et le renouveau de la puissance aérienne. *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 4, 63-80.
- López, E. M. (1998). Introducción a la estrategia militar española. *Cuadernos de estrategia*, 99, 109-116.
- Magalhães, M. B. B. F. (2016). Beaufre, Hart, Clausewitz e os desafios da estratégia nacional. *Hemisferio*, 2, 51-62.
- Matheny, M. R. (2001). *The Roots of Modern American Operational Art*. Carlisle Barracks: US Army War College.
- Mendl, W. (1966). Dissuasion et Stratégie, Deterrence and Strategy, On Escalation: Metaphors and Scenarios and Detente: Cold War Strategies in Transition. *International Affairs*, 42(3), 478-480.
- Poirier, L. (1983). *Essais de stratégie théorique*. Paris: Fondation pour les Etudes de Défense Nationale.
- Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria geral da Estratégia: O essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Almedina.
- Rosa, C. E. V. (2016). Estratégias aéreas fundamentadas na experiência histórica do emprego do poder aéreo: A influência dos alvos, dos princípios

de guerra e das funções do poder aéreo nas estratégias aéreas desenvolvidas nas operações Pointblank, Strangle e Rolling Thunder. *Estudos Estratégicos*.

Shy, J., & Collier, T. W. (1986). Revolutionary war. *Makers of Modern Strategy*, 815-861.

Von Clausewitz, C., & Graham, J. J. (1873). *Da Guerra*. Londres: N. Trübner & Company.

Von Hutier, O. E. (2013). A batalha decisiva, uma perspectiva alemã. *The German View*, 64(3), 640-649.

Weigley, R. F. (1977). *The American way of war: a history of United States military strategy and policy*. Bloomington: Indiana University Press.

AUTORES

MIGUEL DE CASTRO FERREIRA

Cadete-Aluno de 4º ano na Academia Militar, a frequentar o Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana. Nasceu a 29 de novembro de 1993 em Chaves. É Licenciado em Ciências de Engenharia - perfil de Engenharia Mecânica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

TIAGO RAFAEL MENDES VALÉRIO

Cadete-Aluno de 4º ano na Academia Militar, a frequentar o Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana. Nasceu a 15 de junho de 1991 em Coimbra. Em 2010 ingressou no Exército, exerceu funções como Comandante de Pelotão Polícia do Exército, Sargento da Secção de Comunicações e Sistemas de Informação, e Sargento da Secção de Operações Informações e Segurança na Brigada de Intervenção até 2014, ano de entrada na Academia Militar.

SÉRGIO MARTINS MACIEL MOREIRA

Cadete-Aluno de 4º ano de Serviço de Material, nasceu a 06 de agosto de 1996 na Freguesia de Beiriz. Em outubro de 2014 ingressou na Academia Militar, onde atualmente frequenta o Mestrado Integrado em Engenharia Eletrotécnica Militar na especialidade de Material.

-
- ¹ Trabalho realizado no âmbito da Unidade Curricular de Teoria Geral da Estratégia e revisto pelos docentes da disciplina.
- ² Beaufre usou esta expressão lembrando que Clausewitz tem apenas em consideração o uso de forças militares para atingir os objetivos propostos pela política, prendendo assim a Estratégia ao sentido étimo grego da palavra, e ao domínio da “coisa militar”, como explicado nas aulas da Unidade Curricular (UC) de Teoria Geral da Estratégia.
- ³ Segundo Clausewitz (1873), o efeito moral decisivo caracteriza-se por levar o adversário a perder a vontade de continuar a lutar.
- ⁴ Segundo Marcelo Caetano “*é a atividade dos órgãos do Estado, cujo objetivo direto e imediato é a conservação da sociedade política e a definição e prossecução do interesse geral segundos as circunstâncias aconselharem ou exigirem.*” (Caetano & Teles, 1970, p. 15).
- ⁵ Beaufre ainda não considera a quinta Estratégia Geral introduzida por Dias e Sequeira (2015, p. 47): Informática-Eletrónica.
- ⁶ À luz dos ensinamentos da UC, questiona quais os meios que deverão existir (ou serem criados) para fazer face às ameaças previstas nesse prazo.
- ⁷ Pelos ensinamentos da UC, estrategista é o que age, o que tem a *praxis* como homem de ação.
- ⁸ “*As forças que se devem confrontar têm primeiro que colocar-se em posição de combate e naturalmente procuram travar a batalha nas condições mais favoráveis. O conjunto das disposições e das manobras que daí resultam constituem as operações*” (Beaufre et al., 2004, p. 72).
- ⁹ “*Arte da dialética das vontades que utiliza a força para resolver o conflito que entre elas se estabelece*” (Beaufre et al., 2004, p. 36).
- ¹⁰ “*Ramo da ciência política que estuda as implicações políticas da capacidade disponível das nações para fazer guerra*” (Halle, 1984, p. 4).
- ¹¹ “*Dialética de forças concebidas, realizadas e empregues para atender aos objetivos [estratégicos] como meios dos fins da política*” (Poirier, 1983, p. 40).
- ¹² “*É a Ciência/Arte de, à luz dos fins de uma organização, gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem objetivos, num ambiente conflitual ou competitivo*” (Abreu, 2002, p. 49).
- ¹³ “*Ciência e arte de gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis a fim de uma organização atingir objetivos por si estabelecidos, que suscitam ou podem suscitar hostilidade de outra vontade ou estrutura organizacional*” (Dias, 2012, p. 278).
- ¹⁴ “*Alcançar a decisão, criando e explorando uma situação que conduza a uma desintegração moral do adversário, suficiente para lhe fazer aceitar as condições que se lhe querem impor*” (Beaufre et al., 2004, pp. 37,38).
- ¹⁵ Apesar de haver uma inspiração no conceito de Aproximação Indireta de Liddell Hart, Beaufre trata de estabelecer uma distinção cuidadosa entre os dois conceitos.
- ¹⁶ “*Tática é a arte de empregar as tropas no combate; Estratégia é a arte de usar as batalhas para ganhar a guerra*” (Gray, 1999, p. 38).

- ¹⁷ *“Estratégia decide onde agir; [já a tática] decide a forma de execução e emprego das tropas”* (Matheny, 2001, p. 1).
- ¹⁸ *“Tática é a aplicação da Estratégia num plano mais baixo, enquanto a Estratégia é a aplicação da Grande Estratégia num plano mais baixo”* (Hart, 2011, p. 335).
- ¹⁹ *“É a Ciência/Arte de utilizar, da melhor forma, os meios militares em função do ambiente operacional e das facilidades proporcionadas pela técnica, tendo em vista reduzir o adversário pelo combate ou pela ameaça de combate”* (Couto, 1988, p. 148).
- ²⁰ *Estratégia é uma “ideia ou conjunto de ideias para o emprego dos instrumentos nacionais de uma forma sincronizada e integrada de forma a atingir objetivos multinacionais, nacionais ou de um determinado teatro”* (Joint Chiefs of Staff, 2015, p. 224), por outro lado, a tática é o *“emprego e organização das forças em relação às opositoras”* (Joint Chiefs of Staff, 2015, p. 231).

USO E CARACTERÍSTICAS DO EXPLOSIVO C4

António Júnio Teixeira Lima, Academia Militar, antonio_lima@live.com

João Paulo Sousa, Academia Militar, joaopsousa1@iol.pt

RESUMO

O objetivo desta monografia é mostrar normas de armazenamento, e as características do explosivo C4, tendo em vista uma aplicação maioritariamente militar, pode ainda ser aplicada na componente civil já que as duas contêm a mesma base.

PALAVRAS-CHAVE: Explosivo C4; Normas de Armazenamento; Características.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to show storage standards, and the characteristics of the C4 explosive, in view of a mostly military application, can still be applied in the civilian component since both contain the same base.

KEYWORDS: C4 Explosive; Storage Standards; Characteristics.

1. INTRODUÇÃO

ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

No âmbito da Unidade Curricular N222 – Química dos Explosivos ministrada na Academia Militar aos Cadetes-Alunos do 2.º Ano do Curso de Engenharia Militar e Serviço de Material, surge esta Monografia subordinado ao tema *Uso e características do Explosivo C4*.

O tema escolhido surgiu da confluência de dois interesses pessoais: a curiosidade pela temática manuseamento e características do explosivo C4 e também pela aplicação prática do tema, que nos poderá vir a ser útil.

2. ARMAZENAMENTO

Entende-se por estabelecimento de armazenagem sendo o local onde se encontrem uma ou mais unidades de armazenagem, como paióis ou armazéns que estão contidas num designado estabelecimento fabril que é o local onde se exerçam uma ou mais das atividades industriais de fabrico de produtos explosivos, podendo incluir uma ou mais unidades de armazenagem.

Sendo a definição acima referente ao nível civil temos também uma designação a nível militar na qual estes estabelecimentos de armazenagem são chamados arrecadações de guerra contidas na unidade das forças que contém os explosivos na sua constituição orgânica (Diário da Republica, 2004)

3. CLASSIFICAÇÃO

Para efeitos de armazenagem das matérias e objetos que são classificadas em divisões de risco que se estabelecem de acordo com o tipo de risco, nomeadamente, explosão, fogo, ou projeções, e categorias a que pertencem dentro de cada divisão de risco.

As divisões de risco enunciam-se do seguinte modo¹:

- a) Divisão de risco 1.1 — Risco de explosão em massa — matérias e objetos que podem manifestar um risco de explosão que afeta de modo praticamente instantâneo a quase totalidade da massa;
- b) Divisão de risco 1.2 — Risco de projeções — matérias e objetos que apresentam risco de projeções, sem risco de explosão em massa;
- c) Divisão de risco 1.3 — Risco de fogo em massa — matérias e objetos que apresentam um risco de incêndio com risco ligeiro de sopro ou de projeções, ou ambos, mas sem risco de explosão em massa e cuja combustão dá lugar a uma radiação térmica considerável; ou ii) Que ardem de forma sucessiva com efeitos mínimos de sopro ou de projeções ou de ambos;
- d) Divisão de risco 1.4 — Risco de fogo moderado — matérias e objetos que apenas apresentam perigo mínimo no caso de ignição ou de iniciação, cujos efeitos são essencialmente limitados ao próprio volume e normalmente não dão lugar à projeção de fragmentos apreciáveis ou a apreciável distância e que um incêndio não deva provocar a explosão praticamente instantânea da quase totalidade do conteúdo do volume;

- e) Divisão de risco 1.5 — Matérias muito pouco sensíveis, comportando um risco de explosão em massa, mas cuja sensibilidade é tal que, em condições normais, não haverá senão uma fraca probabilidade de iniciação ou de passagem da combustão à detonação, não devendo, como prescrição mínima, explodir durante o ensaio ao fogo exterior;
- f) Divisão de risco 1.6 — Objetos muito pouco sensíveis, não comportando risco de explosão em massa, contendo apenas matérias detonantes muito pouco sensíveis que apresentem uma probabilidade negligenciável de iniciação ou de propagação acidentais, e cujo risco se limite à explosão de um único objeto.

4. COMPATIBILIDADE NA ARMAZENAGEM

Para efeitos de compatibilidade na armazenagem cada produto explosivo é classificado num dos seguintes grupos de compatibilidade²:

- a) Matéria explosiva primária;
- b) Objeto que contenha uma matéria explosiva primária e menos de dois dispositivos de segurança eficazes, bem como objetos, tais como detonadores de mina ou conjuntos de detonadores de mina (de desmonte), e iniciadores de percussão, mesmo que não contenham explosivos primários;
- c) Matéria explosiva propulsora ou deflagrante ou objeto que a contenha;
- d) Matéria explosiva secundária detonante ou objeto que a contenha, sem meios de iniciação nem carga propulsora, e pólvora negra, bem como objeto que contenha matéria explosiva primária e pelo menos dois dispositivos de segurança eficazes;
- e) Objeto que contenha matéria explosiva secundária detonante, sem meios de iniciação, mas com carga propulsora e que não contenha líquido ou um gel inflamáveis;
- f) Objeto que contenha matéria explosiva secundária detonante com os seus próprios meios de iniciação, com ou sem carga propulsora e que não contenha líquido ou gel inflamáveis;
- g) Composição pirotécnica ou objeto que a contenha, bem como objeto que contenha simultaneamente matéria explosiva e uma composição iluminante, incendiária, lacrimogénea ou fumígena, e que não seja hidroativo, nem contenha fósforo branco, fosforetos, matéria pirofórica, líquido ou gel inflamável;
- h) Objeto que contenha, simultaneamente, matéria explosiva e fósforo branco.

5. UNIDADES DE ARMAZENAGEM

Entende-se por unidade de armazenagem a construção destinada à armazenagem de produtos ou substâncias explosivas. As unidades de armazenagem classificam-se da seguinte forma³:

- a) Quanto à sua duração em:
 - a) Permanentes, quando autorizadas para serem utilizadas por um período indeterminado de tempo;
 - b) Provisórias, quando autorizadas para sempre utilizadas por um período limitado de tempo.
- b) Quanto à sua instalação em:
 - a) Fixas, quando construídas solidamente sobre o terreno ou no subsolo;
 - b) Móveis, quando construídas de forma a que possam ser transportadas de um local para outro.
- c) Quanto à sua localização em relação à superfície livre do terreno:
 - a) De superfície;
 - b) Subterrâneas.

6. COMPOSIÇÃO E FABRICO

O C4 é formado por explosivos, ligantes, plastificantes e, geralmente marcado por detetores taggant, tal como este produto químico, 2,3-dimetil-2,3-Dinitrobutano (DMDNB) para ajudar a detetar o explosivo e ajudar na identificação da sua fonte.

Como acontece com muitos explosivos plásticos, o explosivo C4 é RDX (trinitramina ciclotrimetilenotrinitramina), que compõe cerca de 91% de C4, em peso. O plastificante é dietilhexil ou sebacato dioctil (5,3%) e o ligante é geralmente polyisobutileno (2,1%).

Outra plastificante utilizado é dioctil adipato (DOA). É também adicionada uma pequena quantidade de óleo de motor (1,6%).⁴

C4 é fabricado pela combinação dos ingredientes registados com ligantes dissolvidos em um solvente. O solvente é evaporado e, em seguida, a mistura

seca e é filtrada. O material final é um sólido branco com um aspeto semelhante ao da plasticina. Tem um fraco odor betuminoso e um gosto astringente.

7. CARACTERISTICAS GERAIS

C4 é frequentemente usado em cargas de demolição, como o M183 e M112 EUA. O M112 carga de demolição é um bloco retangular de Composição C4 com aproximadamente 2 polegadas (51mm) de altura, 1,5 polegadas (38mm) largura e 11 polegadas (280mm) de comprimento, pesando 0,57kg. Quando a carga é detonada, o explosivo é convertido em gás. O gás exerce pressão sob a forma de uma onda de choque, que derruba o alvo.

C4, tetrytol e TNT são os melhores explosivos para utilização nas operações do norte porque conservam a sua eficácia mesmo a baixas temperaturas. Cavando um buraco no chão para colocar o explosivo e para aumentar a sua eficácia, efetua-se pressão com todo o material possível sobre o mesmo, circuitos elétricos podem ser usados para detonar a carga. Para uma a criação de uma “trincheira”, 4,6kg de explosivo C4 normalmente é suficiente.⁵

Outra fórmula é a utilização de 910g de explosivo para cada 30 cm de profundidade de cavidade no gelo.⁶

8. VANTAGENS

Uma grande vantagem do C4 é que ele pode ser facilmente moldado em qualquer formato desejado, pode ser pressionado para brechas, fendas e vazios nos edificios, pontes, equipamentos ou máquinas. Da mesma forma, ele pode ser facilmente inserido no vazio das cargas modeladas, que é o caso usado por engenheiro militares.

C4 é também muito estável e insensível à maioria dos choques físicos. A detonação só pode ser iniciada por uma combinação de calor extremo e uma onda de choque, como por exemplo quando se insere um detonador no explosivo. O C4 não pode ser detonado por o impacto de uma munição ou queda do mesmo sobre uma superfície dura, assim como também não explode se exposto ao fogo ou à radiação de micro-ondas.⁷

9. CUIDADOS

O explosivo C4 tem na sua composição compostos venenosos e perigosos se mastigados ou ingeridos, a sua detonação ou carburação produzem fumos venenosos.

10. CONCLUSÕES

Tendo em vista os aspetos aqui vistos, podemos concluir que o C4 é um explosivo bastante estável e com bastantes aplicações, e por isso ser bastante comum no meio militar. Como este é também capaz de aguentar temperaturas de várias amplitudes o seu armazenamento não está tão restrito como é o caso de outros explosivos.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 139/2002, de 17 de Maio - Aprova o Regulamento de Segurança dos Estabelecimentos de Fabrico e de Armazenagem de Explosivos

Decreto-Lei n.º 227-C/2000 (1.ª Parte), de 22 de Setembro - Regula o transporte ferroviário de mercadorias perigosas

Decreto-Lei n.º 265/94, de 25 de Outubro - Transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 93/15/CEE, relativa ao requisito de segurança de explosivos

Decreto-Lei n.º 376/84, de 30 de Novembro - Regulamento sobre o Licenciamento dos Estabelecimentos de Fabrico e de Armazenagem de Produtos Explosivos

Sites consultados

<http://altocomandomilitar.blogspot.pt/2010/11/c-4-explosivo.html>

http://www.ap3e.pt/modulos/tinymce/uploaded/Completo_%20009_ISO%20B5%20-%20versao%20divulgacao_2.pdf

http://www.profpc.com.br/explosivo%20c4/explosivo_c4.htm

<http://www.psp.pt/Pages/armasexplosivos/index.aspx?menu=1>

http://www.qvolegis.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=246

<https://andrepadilhaferreira.wordpress.com/2013/09/05/normas-de-seguranca-e-saude-do-trabalhador-nos-servicos-com-explosivos-nr-19/>

<https://www.scribd.com/document/64707637/Manual-de-Utilizacao-de-Explosivos-em-Exploracoes-a-Ceu-Aberto>

AUTORES

ANTÓNIO JÚNIO TEIXEIRA LIMA

Cadete-Aluno de Engenharia Militar do 2º Ano da Academia Militar

JOÃO PAULO SOUSA

Doutor em Química-Física

Professor Associado com Agregação na Academia Militar.

¹ Decreto-Lei nº 376 de 30 de Novembro de 1984. Decreto-Lei nº139 de 17 de Maio de 2002. Decreto-Lei n.º 227-C (1.ª Parte). de 22 de Setembro de 2000.

² Decreto-Lei nº 376 de 30 de Novembro de 1984. Decreto-Lei nº139 de 17 de Maio de 2002. Decreto-Lei n.º 227-C (1.ª Parte). de 22 de Setembro de 2000. Diário da Republica - Segurança e Armazenamento de Explosivos de 2004. Sobre estes elementos ver “Divisão de Explosivos(DEX)”. Disponível em <http://www.psp.pt/Pages/armasexplosivos/index.aspx?menu=1> [acedido em 27 de Dezembro de 2017].

³ Decreto-Lei nº376 de 30 de Novembro de 1984. Decreto-Lei nº139 de 17 de Maio de 2002. Decreto-Lei n.º 227-C (1.ª Parte). de 22 de Setembro de 2000. Diário da Republica - Segurança e Armazenamento de Explosivos de 2004.

⁴ Ver “Explosivo C4”. Disponível em http://www.profpc.com.br/explosivo%20c4/explosivo_c4.htm [acedido em 29 de Dezembro de 2017].)

⁵ Ver “Explosivo C4”. Disponível em http://www.profpc.com.br/explosivo%20c4/explosivo_c4.htm [acedido em 29 de Dezembro de 2017].

⁶ Ver “Mundo da Defesa Militar – C4 Explosivo” em <http://altocomandomilitar.blogspot.pt/2010/11/c-4-explosivo.html> [acedido em 29 de Dezembro de 2017].

⁷ Ver “Mundo da Defesa Militar – C4 Explosivo” em <http://altocomandomilitar.blogspot.pt/2010/11/c-4-explosivo.html> [acedido em 29 de Dezembro de 2017].

CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NA MANIPULAÇÃO DE EXPLOSIVOS

Duarte Alcobia Braz, Academia Militar,

João Paulo Sousa, Academia Militar, joaopsousa1@iol.pt

Maria de Lourdes Pereira, Universidade de Aveiro, mlourdespereira@ua.pt

Green Dias Henriques, Academia Militar, cinamil@academiamilitar.pt

ABSTRACT

This monograph is directed to the deepening of knowledge of the safety conditions in the handling of explosives and also to all the necessary security measures for a safe work with these materials.

The manipulation of explosives, today has a dimension and fundamental importance in the society that we enter, both civil and military levels, is nowadays a great relevance and have been increasingly presenting a significant growth, thus requiring, each attention to these issues.

The purpose of this work is to explain and state the conditions and safety measures to be taken when working with explosives, in particular the storage and transportation of the same, as well as the manufacture, among other considerations that will be addressed during the elaboration of this work.

KEYWORDS: Explosive; Safety; Storage; Transportation; Legislation.

RESUMO

A presente monografia está direcionada para o aprofundamento do conhecimento das condições de segurança na manipulação de explosivos e também para todas as medidas de segurança necessárias para um trabalho seguro com estes materiais.

A manipulação de explosivos, tem hoje uma dimensão e importância fundamentais na sociedade em que nos inserimos, tanto a nível civil como a níveis militares, tendo na atualidade uma grande relevância e têm vindo, cada vez mais, a apresentar um crescimento significativo, exigindo, deste modo, uma importância especial na análise destes temas.

Este trabalho tem como finalidade explicar e dar a conhecer as condições e medidas de segurança a ter quando trabalhamos com explosivos, em particular, o fabrico, transporte, armazenamento e manipulação dos mesmos, entre outras considerações que serão abordadas durante a elaboração deste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Explosivo; Segurança; Armazenamento; Transporte; Legislação.

1. INTRODUÇÃO TEÓRICA

1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

No âmbito da Unidade Curricular N222 – Química dos Explosivos ministrada na Academia Militar aos Cadetes-Alunos do 2.º Ano do Curso de Engenharia Militar e Serviço de Material, surge esta Monografia subordinada ao tema “Condições de Segurança na Manipulação de Explosivos”.

O tema escolhido surgiu da confluência de interesses pessoais: a curiosidade pela temática dos explosivos e das condições a que que somos influenciados no manuseamento dos mesmos. É um trabalho baseado na análise da lei portuguesa em vigor, nomeadamente, e no Decreto-Lei n.º 376/84 de 30 de novembro, entre outros, de alguma importância para este tema, bem como com a Higiene e Segurança no Trabalho.

1.2. CONCEITOS BÁSICOS DE SEGURANÇA NO TRABALHO

Fundamentos Gerais de Segurança:

- Noção de Perigo e Risco;
- Noção de Prevenção;
- Enquadramento Legal.

1.2.1. Prevenção

A Prevenção é certamente o melhor processo de reduzir ou eliminar os riscos a que os trabalhadores estão expostos nos locais de trabalho. A prevenção consiste, assim, na identificação dos perigos, avaliação dos riscos e na implementação de medidas técnicas e administrativas com vista à proteção física do operador durante a realização do seu trabalho.

Os princípios de prevenção no domínio da higiene industrial não diferem dos usados na prevenção dos acidentes de trabalho.

1.2.2. Segurança no Trabalho

Conjunto de metodologias cuja finalidade é a prevenção de acidentes de trabalho pela eliminação ou minimização dos riscos associados aos processos produtivos.

No caso do manuseamento de explosivos, o princípio fundamental de segurança a observar é: estar atento e saber sempre o que se está a fazer.

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1. REQUISITOS ESSENCIAIS DE SEGURANÇA

2.1.1. Requisitos Gerais

Em Portugal, segundo o DL n.º 265/94, todos os explosivos devem ser concebidos, fabricados e fornecidos de forma a, em condições normais e previsíveis, acarretarem o mínimo de riscos possível para a vida e a saúde das pessoas e evitar a deterioração dos bens e do ambiente. Além disso, também devem atingir os níveis de desempenho especificados pelo fabricante, maximizando segurança e fiabilidade.

De modo a proteger também o ambiente, os explosivos devem ser concebidos de forma a serem totalmente eliminados quando utilizados.

2.1.1. Requisitos Específicos

Na aplicação de explosivos deve ter-se em conta nos controlos¹ os seguintes dados e características:

- a) Conceção e propriedades características, incluindo a composição química, o grau de homogeneidade e, quando for caso disso, as dimensões e a granulometria;
- b) Estabilidade física e química do explosivo em todas as condições ambientais a que possa ser exposto;
- c) Sensibilidade ao choque e à fricção;

- d) Compatibilidade de todos os componentes no que se refere à sua estabilidade química e física;
- e) Pureza química do explosivo;
- f) Resistência do explosivo à água, sempre que se destine a ser utilizado em ambientes húmidos ou na presença de água e que a sua segurança ou fiabilidade possa ser afetada pela ação da água;
- g) Resistência a temperaturas baixas e elevadas, sempre que o explosivo se destine a ser armazenado ou utilizado a tais temperaturas e que a sua segurança ou fiabilidade possa ser afetada pelo arrefecimento ou pelo aquecimento de um componente ou do conjunto do explosivo;
- h) Aptidão de utilização do explosivo em ambientes perigosos (como, por exemplo, ambientes de grisu², massas quentes, etc.), caso se destine a ser utilizado nessas condições;
- i) Segurança em matéria de ignição ou de iniciação intempestiva;
- j) Carregamento e funcionamento corretos do explosivo quando utilizado de acordo com o fim a que se destina;
- k) Instruções adequadas e, sempre que necessário, marcações relativas às condições de manipulação, armazenamento, utilização e eliminação seguras, na ou nas línguas do Estado membro de destino;
- l) Capacidade de resistência do explosivo, do seu revestimento ou de qualquer outro componente às deteriorações durante o armazenamento até ao final do prazo de validade indicado pelo fabricante;
- m) Indicação de todos os dispositivos e acessórios necessários para um funcionamento seguro e fiável dos explosivos.

Existindo diferentes grupos de explosivos, estes devem satisfazer determinados requisitos, presentes na lei, consoante o seu tipo ou finalidade. Os explosivos podem ser:

1. Explosivos de rotura;
2. Cordões detonantes, mechas de segurança, outras mechas e tubos de transmissão da detonação;
3. Detonadores (incluindo os detonadores com atraso e pontos de ligação com atraso para cordões detonantes);
4. Explosivos propulsores e propulsores (propergol) sólidos para autopropulsão.

2.2. REGULAMENTO DE SEGURANÇA

O regulamento de segurança de uma fábrica de produtos explosivos deverá indicar as medidas de precaução a tomar com vista a evitar ou, pelo menos, a diminuir a probabilidade de ocorrência de acidentes e as medidas de proteção adequadas para limitar ou atenuar os efeitos resultantes de acidentes que porventura possam verificar-se. Este deverá conter as normas sobre a conduta a ter durante a laboração, manuseamento e armazenagem de produtos explosivos. Além disso, deverá também indicar os locais de abrigo que se encontram previstos para proteção.

Entre as medidas de precaução a tomar, contam-se também as que impeçam que os produtos explosivos³, ou as matérias perigosas⁴ capazes de reagir ou de se decompor com caráter explosivo, fiquem sujeitos a choque, chamas, ou outros fatores, estejam localizadas próximas de matérias combustíveis, substâncias inflamáveis, entre outros.

Para além deste facto, neste regulamento também poderá estar presente a indicação dos locais mais adequados para o fabrico e/ou armazenamento dos materiais.

2.3. ARMAZENAGEM, TRANSPORTE E MANUSEAMENTO DE PRODUTOS EXPLOSIVOS

2.3.1. Medidas Gerais de Segurança

As fábricas de produtos explosivos deverão ter afixada à entrada sinalização com uma inscrição proibindo a entrada de pessoas estranhas ao serviço. Às que forem autorizadas deverá haver um controlo por parte do pessoal encarregado da segurança.

Deverão ser colocadas e bem visíveis instruções sobre as condições de laboração ou de funcionamento e sobre as normas de segurança a observar, bem como a indicação da natureza e da quantidade máxima dos produtos explosivos ou das matérias perigosas que neles podem existir e os perigos que oferecem.

Com a finalidade de evitar a acumulação de detritos ou de poeiras, todos os edifícios de fabrico ou de armazenagem devem ser limpos com frequência e cuidadosamente.

2.3.2. Técnico Responsável

Este técnico é responsável pela laboração ou funcionamento da fabrica ou estabelecimento em questão, o qual deverá possuir habilitações e competência técnica compatíveis com as exigências das suas funções. A autorização para o desempenho das funções de técnico responsável só poderá ser concedida pela Inspeção dos Explosivos. Para tal função exige-se que o profissional possua um curso superior de Engenharia, de preferência dos ramos de Química ou de Minas, ou por oficiais das Forças Armadas com um curso de artilharia ou do serviço de material, engenheiros ou dos serviços técnicos de manutenção do ramo de armamento e munições ou com especializações equivalentes que tenham exercido funções técnicas ligadas à indústria de explosivos.

2.3.3 Armazenamento e Transporte

O transporte de explosivos e outros produtos perigosos deve ser feito em viaturas apropriadas e por pessoal com o conhecimento necessário das regras de segurança.

Os explosivos devem ser armazenados em paióis de acordo com os regulamentos de segurança em vigor (DL 227-C/2000).

Há dois tipos de armazenamento:

- **Permanente:** Quando o armazenamento é feito em construções projetadas para esse fim, devendo estas obedecer a determinadas regras de segurança, como por exemplo:

- Existência de para-raios;
- A porta deve ser ampla e abrir para o exterior;
- Não existência de instalações elétricas;
- Localização em local seguro, de fácil acesso, pouco húmido bem ventilado e que permita uma boa drenagem;
- A zona de segurança não deve ser inferior a 150m e deve ser mantida limpa de produtos combustíveis ou facilmente inflamáveis, sobretudo ervas secas, para evitar o perigo de incêndio;
- A arrumação dos explosivos deve ser feita de modo a não construir pilhas com mais de 5 cunhetes. Devem ser arrumados sobre estrados de madeira,

com 5cm de altura e ficar um espaço livre para a parede e entre as pilhas de pelo menos 60cm. Os rótulos dos cunhetes devem ficar visíveis para facilitar a identificação do explosivo e a data de fabrico;

- Os cunhetes não devem ser arrastados, rolados ou manejados bruscamente;
- No interior do paiol⁵ não devem ser usadas ferramentas de ferro ou qualquer outro material capaz de produzir faíscas ou que possa carregar-se de eletricidade estática;
- Não devem ser usadas botas com cardas ou protetores metálicos, chapas ou qualquer outro objeto metálico dentro das arrecadações de explosivos. Usar botas de borracha, ou envolver o calçado em trapos sempre que este tenha cardas.
- **Temporário:** Os paióis de tipo permanente são os preferidos, mas em situações de campanha, ou outras em que não seja possível o seu uso, recorre-se a paióis temporários. Estes paióis podem ser de vários tipos, de entre os quais se referem:
 - Buraco escavado no terreno, bem drenado com os taludes protegidos com madeira para evitar o seu desabamento;
 - Edifícios isolados;
 - Pilhas de materiais explosivos e/ou munições até 250kg e separados 50 metros uns dos outros.
 - Estes paióis devem ser balizados e guardados em todo o seu perímetro. No transporte deve atender-se às seguintes regras de segurança:
 - A carga e descarga dos explosivos devem ser feitas com cuidado;
 - Os veículos não devem ser excessivamente carregados, e nos que tenham caixa, deve a mesma ser coberta;
 - Os veículos que transportem explosivos não devem circular a mais de 30Km/h se forem de caixa aberta ou de lona e 40Km/h se forem de caixa fechada. Devem ainda ser sinalizados durante o dia com bandeiras pretas e de noite com uma faixa preta nas luzes, devendo preferencialmente consumir gásóleo. Devem ser conduzidos por indivíduo responsável e cuidadoso;
 - Não transportar ou armazenar junto de explosivos: ácidos, fósforos, ferramentas metálicas, armas, baterias, etc.;
 - Todas as viaturas devem possuir pelo menos 2 extintores de incêndio em condições de utilização;
 - Em cada viatura deverão existir dois triângulos vermelhos de sinalização de perigo;
 - Cada viatura deverá estar equipada com um ou dois indicadores luminosos de marcha lenta em cor laranja;

- Não é permitido transporte de pessoal na caixa de carga das viaturas que transportam explosivos;
- Não devem ser estacionadas ou paradas em locais públicos nem abandonadas em qualquer caso;
- Sempre que se efetuarem altos em movimento, deve haver a preocupação de escolher um local de paragem suficientemente afastado da faixa de rodagem e a nunca menos de 300m de zonas habitadas. As viaturas, ao estacionar, devem manter entre si uma distância mínima de 25m e os motores devem ser, de imediato, desligados;
- Não transportar explosivos e detonadores na mesma viatura. Caso não seja possível, deve transportar-se os detonadores na cabine e os explosivos na retaguarda;
- Não abrir embalagens de explosivos dentro ou a menos de 150 metros de arrecadações;
- Não manusear explosivos dentro ou próximo de edifícios ocupados;
- Não deixar explosivos sem guarda. Guardá-los em local seguro, fechado ou onde sejam visíveis;
- Não deixar explosivos e meios de lançamento de fogo em locais onde possam cair ou ser pisados;
- Cumprir e fazer cumprir todas as regras de segurança de transporte e armazenamento;
- Armas de fogo, telemóveis, fósforos, isqueiros, acendedores e qualquer outro artigo produtor de faíscas ou de chama, não devem ser transportados para dentro de paióis, paiolins ou armazéns onde se encontrem explosivos, devendo fazer-se a sua entrega antes de entrar.

2.3.4. MANUSEAMENTO DE PRODUTOS EXPLOSIVOS

Os explosivos devem ser manuseados por indivíduos com a devida formação e respeitando sempre todas as regras de segurança.

Sempre que seja detetado qualquer problema físico ou psíquico num indivíduo pronto para manusear explosivos, este deve ser retirado imediatamente.

No local onde estiverem para ser utilizados explosivos deve estar presente uma equipa de emergência com ambulância e uma viatura de combate a incêndios com respetiva guarnição.

Além das medidas de segurança referidas, o manuseamento de explosivos deve respeitar as seguintes regras:

- Não fumar, nem fazer lume próximo de explosivos;
- Não empregar explosivos deteriorados. Destruí-los pelo fogo;
- Sempre que haja explosivo que não seja utilizado numa missão, deve ser guardado com a maior brevidade num local seguro (ex. paiol);
- Não deixar, por descuido, resíduos de explosivo no solo. Se por qualquer motivo vier a acontecer, devem ser removidos o mais rápido possível;
- Sempre que se esteja a trabalhar com explosivos, apenas deve permanecer no local o número mínimo indispensável de pessoas.

3. CONCLUSÕES

Esta monografia teve como principal objetivo identificar as principais medidas impostas na lei portuguesa como condicionantes da segurança na manipulação de explosivos, nomeadamente o Decreto-Lei 376/84, de modo a sumarizar os artigos mais relevantes.

No estudo realizado, podemos verificar que as condições de segurança têm requisitos diferentes consoante o tipo de instalação se destine ao fabrico ou à armazenagem de explosivos.

Esta monografia contribui para a o interesse de conhecer melhor o conceito de segurança e prevenção no que toca à manipulação de explosivos bem como de outros conceitos subordinados.

A nível da aprendizagem, de formação profissional ou académica, esta é demonstrada pela consulta de vários livros específicos para este fim, de diferentes níveis académicos e de variadas áreas de formação, nesta vertente.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei 376/84, de 30 de Novembro - Regulamento sobre o Licenciamento dos Estabelecimentos de Fabrico e de Armazenagem de Produtos Explosivos

Decreto-Lei n.º 139/2002, de 17 de Maio - Aprova o Regulamento de Segurança dos Estabelecimentos de Fabrico e de Armazenagem de Explosivos

Decreto-Lei n.º 227-C/2000 (1.ª Parte), de 22 de Setembro - Regula o transporte ferroviário de mercadorias perigosas

Decreto-Lei n.º 265/94, de 25 de Outubro - Transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 93/15/CEE, relativa ao requisito de segurança de explosivos

Sites consultados:

<https://www.psp.pt>

http://www.qvolegis.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=246

http://www.ap3e.pt/modulos/tinymce/uploaded/Completo_%20009_ISO%20B5%20-%20versao%20divulgacao_2.pdf

<https://www.scribd.com/document/64707637/Manual-de-Utilizacao-de-Explosivos-em-Exploracoes-a-Ceu-Aberto>

<https://andrepadilhaferreira.wordpress.com/2013/09/05/normas-de-seguranca-e-saude-do-trabalhador-nos-servicos-com-explosivos-nr-19/>

AGRADECIMENTOS:

Ao Projecto CICECO-Aveiro Institute of Materials, POCI-01-0145-FEDER-007679 (FCT Ref. UID /CTM /50011/2013), financiado pelos Fundos Nacionais através da FCT/MEC e co-financiados por FEDER (PT2020 Partnership Agreement) e ao Capitão de Engenharia José Fernandes Basto, Comandante da Companhia de Engenharia de Combate Pesada da Brigada Mecanizada pelo apoio prestado no desenvolvimento deste trabalho.

AUTORES

Duarte Alcobia Braz

Cadete-Aluno de Engenharia Militar do 2º Ano da Academia Militar

João Paulo Sousa

Doutorado em Química-Física e Professor Associado com Agregação da Academia Militar

Maria de Lourdes Pereira

Professora Associada com Agregação, Departamento de Ciências Médicas e CICECO-Aveiro Institute of Materials, Universidade de Aveiro

Green Dias Henriques

Coronel Tirocinado

¹ Esses controlos devem ser efetuados em condições realistas; se isso não for possível à escala de um laboratório, esses ensaios devem ser efetuados em condições reais correspondentes à utilização prevista.

² Mistura do CH₄ (Metano – Gás Natural) com o O₂ (Oxigénio) do ar, formando em ambientes fechados uma mistura explosiva que detona facilmente na presença de chamas ou faíscas.

³ a) Substâncias explosivas: pólvoras (físicas e químicas), propergóis (sólidos e líquidos) e explosivos (simples e compostos); b) Objetos carregados de substâncias explosivas: munições, espoletas, detonadores, cápsulas, escorvas, estopins, mechas (rastilhos), cordões detonantes, cartuchos e outros de natureza ou uso equiparados; c) Composições pirotécnicas: luminosas, incendiárias, fumígenas, sonoras e tóxicas; d) Objetos carregados de composições pirotécnicas: artificios pirotécnicos (inflamadores, brinquedos pirotécnicos, fogo-de-artifício e artificios de sinalização) e munições químicas (incendiárias, fumígenas e tóxicas).

⁴ a) Metais alcalinos, alcalino-terrosos ou suas ligas; b) Metais em pó, como o alumínio, o zinco, o magnésio, o níquel, o zircónio e o titânio ou suas misturas; c) Fósforo branco ou amarelo e fósforo vermelho; carvão vegetal em pó e enxofre; d) Matérias comburentes, como os cloratos, percloratos, cloritos, nitratos, peróxidos e permanganatos, especialmente os de metais alcalinos ou alcalino-terrosos, percloratos e nitratos de amónio, ou suas misturas (entre as quais os adubos nitrados); tetranitrometano e nitritos inorgânicos; e) Nitroceluloses humedecidas (com menos de 12,6 % de azoto) e nitroceluloses plastificadas (com menos de 12,6 % de azoto e com, pelo menos, 18 % de plastificante); mononitrometano e mononitroetano, mononitronaftaleno, mononitrobenzeno e dinitrobenzeno comercial; mononitrotolueno e dinitrotolueno comercial; f) Peróxidos orgânicos (fleumatizados).

⁵ Em arquitetura militar, é o local de uma fortificação que se destina a armazenagem de explosivos e ou munições, de acordo com regulamentos preestabelecidos.



NORMAS GERAIS E NORMAS DE REDAÇÃO DA REVISTA CIENTÍFICA PROELIUM (SÉRIE VIII)

1. NORMAS GERAIS

- 1.1. A *PROELIUM* é uma revista de divulgação científica para todos os investigadores nacionais e internacionais submeterem artigos, comunicações e trabalhos de investigação originais.
- 1.2. A *PROELIUM* caracteriza-se por ser uma revista científica que aceita artigos, comunicações e trabalhos de investigação originais nas diferentes áreas científicas que possam contribuir para a Defesa e Segurança, de uma forma geral.
- 1.3. Os artigos, as comunicações e os trabalhos de investigação originais são submetidos, obrigatoriamente, por via eletrónica para proelium.editor@academiamilitar.pt. Confirmar-se-á a respetiva receção (que materializa a formalização do início do processo), indicando-se o respeito, ou não, das normas gerais e das normas de redação.
- 1.4. Os artigos, as comunicações e os trabalhos de investigação são revistos, no mínimo, por dois revisores, em processo de *double-blind review*.
- 1.5. A notificação do resultado é efetuada por correio eletrónico pelo editor para o autor principal (primeiro autor) do artigo, comunicação ou trabalho de investigação.
- 1.6. Os artigos, as comunicações e os trabalhos de investigação não devem exceder as 30 páginas A4 ou 15.000 palavras, incluindo *abstract*, resumo, notas de fim, ilustrações e referências bibliográficas. Margens a 2cm, seja na superior, inferior, esquerda ou direita.
- 1.8. Os autores devem enviar as ilustrações devidamente inseridas no texto e elaborar uma “pasta” em anexo com as mesmas, devidamente identificadas e em formato JPEG ou TIF.
- 1.9. Os artigos, as comunicações e os trabalhos de investigação devem ser acompanhados de um resumo e *abstract* (aproximadamente 300 palavras) e indicação das palavras-chave e *keywords* (aproximadamente 5 palavras).
- 1.10. O envio dos artigos, comunicações e trabalhos de investigação, deve ser sempre acompanhado de uma síntese biográfica do(s) autor(es), que não deve exceder meia página A4. A identificação do(s) autor(es) nos artigos comunicações e trabalhos de investigação, deve respeitar o que está estipulado nas Normas de Redação.

2. NORMAS DE REDACÇÃO

- 2.1. Devem ser consideradas como referência para a elaboração dos artigos, comunicações e trabalhos de investigação, as seguintes indicações: texto em formato Microsoft Word 2007 e justificado; tipo de letra em Times New Roman tamanho 12, com espaçamento 1.5 entre linhas, e com espaçamento antes e depois a 0; notas de fim em Times New Roman tamanho 10, com espaçamento simples entre linhas, e com espaçamento antes e depois a 0.
- 2.2. O primeiro parágrafo inclui o título do artigo: em letra Times New Roman tamanho 12, a maiúsculas, negrito, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado à direita.
- 2.3. Inserir depois um espaço (uma linha em branco): em letra Times New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto justificado.
- 2.4. Depois de inserir esse espaço supra referido (linha em branco), aparecerá a identificação do(s) autor(es): em letra Times New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas e com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado à esquerda. A identificação do(s) autor(es) respeita a seguinte esquematização:

Nome primeiro autor, afiliação, endereço eletrónico
Nome do segundo autor, afiliação, endereço eletrónico
(os restantes autores devem ser colocados no mesmo formato)
- 2.5. Depois de um espaço em branco (uma linha em branco), inicia-se o terceiro parágrafo com a palavra “ABSTRACT”: em letra Times New Roman tamanho 12, a maiúsculas, negrito, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado ao centro. Na linha seguinte começa-se o texto do abstract: em letra Times New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto justificado. O abstract não deve ultrapassar as 300 palavras.
- 2.6. Depois de um espaço em branco (uma linha em branco), inicia-se o quarto parágrafo com as “KEYWORDS”: em letra Times New Roman tamanho 12, a maiúsculas, negrito, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado à esquerda. Depois de dois pontos, colocam-se aproximadamente cinco keywords separadas por ponto e vírgula: em letra Times

New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas, e com espaçamento antes e depois a 0.

- 2.7. Depois de um espaço em branco (uma linha em branco), inicia-se o quinto parágrafo com a palavra “RESUMO”: em letra Times New Roman tamanho 12, a maiúsculas, negrito, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado ao centro. Na linha seguinte começa-se o texto do resumo: em letra Times New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto justificado. O resumo não deve ultrapassar as 300 palavras.
- 2.8. Depois de um espaço em branco (uma linha em branco), inicia-se o sexto parágrafo com as “PALAVRAS-CHAVE”: em letra Times New Roman tamanho 12, a maiúsculas, negrito, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado à esquerda. Depois de dois pontos, colocam-se aproximadamente cinco palavras-chave separadas por ponto e vírgula: em letra Times New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas, e com espaçamento antes e depois a 0.
- 2.9. Após um espaço em branco (uma linha em branco), coloca-se a primeira secção e, em continuação, o respetivo texto, no parágrafo seguinte, que não tem nenhum espaço em branco (uma linha em branco) entre o título da secção e o respetivo texto.
- 2.10. Cada secção é identificada em numeração árabe e é separada do texto da anterior secção por um espaço em branco (uma linha em branco) sendo o seu título escrito em letra Times New Roman tamanho 12 e com espaçamento 1.5 entre linhas, a maiúsculas, negrito, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado à esquerda.
- 2.11. O texto de cada secção é redigido em letra Times New Roman tamanho 12, normal, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto justificado.
- 2.12. As notas de rodapé, quando necessárias, devem ser todas convertidas em notas de fim, sendo redigidas em letra Times New Roman tamanho 10, normal, com espaçamento simples entre linhas, e com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto justificado.
- 2.13. As palavras “REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS” figuram no final dos artigos, das comunicações e dos trabalhos de investigação, separadas do texto da anterior

secção por um espaço em branco (uma linha em branco) e sendo o seu título escrito em letra Times New Roman tamanho 12, a maiúsculas, negrito, com espaçamento 1.5 entre linhas, com espaçamento antes e depois a 0, sendo o texto alinhado à esquerda. As referências bibliográficas aparecem depois, sem haver nenhum espaço em branco (uma linha em branco) entre o título “REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS” e as respetivas referências.

- 2.14. Todas as referências bibliográficas incluídas nos artigos, nas comunicações e nos trabalhos de investigação, devem seguir o estilo bibliográfico APA (*American Psychological Association*) na sua última edição.
- 2.15. Todas as ilustrações colocadas ao longo do artigo, comunicação ou trabalho de investigação, devem ser aplicadas ao centro, em letra Times New Roman tamanho 10, com espaçamento 1.5 entre linhas, e com espaçamento antes e depois a 0. A designação de cada ilustração e respetiva fonte, com redação a negrito apenas nos títulos, devem respeitar a seguinte esquematização:

Ilustração 1: Designação da ilustração.

Fonte: Conforme estilo bibliográfico APA (*American Psychological Association*) na sua última edição.



GENERAL RULES AND DRAFTING RULES FOR THE SCIENTIFIC MAGAZINE PROELIUM (VIII EDITION)

1. GENERAL RULES

- 1.1. PROELIUM is a scientific magazine that includes original articles, reports and research papers of national and international researchers.
- 1.2. PROELIUM accepts original articles, reports and research papers in the different scientific areas that may contribute to Defence and Security, in general.
- 1.3. Original articles, reports and research papers must be submitted by e-mail to proelium.editor@academiamilitar.pt. Reception will be confirmed (which initiates the process), stating if general rules and drafting rules have been followed.
- 1.4. Original articles, reports and research papers are reviewed, at least, by two reviewers, in double-blind review process.
- 1.5. Result is transmitted by e-mail, by the editor to the main author (first author) of original articles, reports and research papers.
- 1.6. Original articles, reports and research papers must not exceed 30 A4 paper size pages or 15.000 words, including abstract, footnotes, illustrations and bibliography. Margins at 2cm, whether at the top, bottom, left or right.
- 1.7. Authors must send the illustrations with the respective text inserted in an annex, duly identified, in JPEG or TIF format.
- 1.8. An abstract must be made (approximately 300 words), with keywords (approximately 5 words).
- 1.10. A biographic summary of the author(s) must be made, not exceeding half A4 paper size page. Identification of the author(s) in original articles, reports and research papers must comply with the Drafting Rules.

2. DRAFTING RULES

- 2.1. To create original articles, reports and research papers, the following rules must be followed: text in Microsoft Word 2007, justified, Times New Roman font, size 12, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, notes in Time New Roman, size 10, single-spaced, letter-spacing 0.

- 2.2. First paragraph includes the title of the article: Times New Roman, size 12, capital letters bold, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, right-justified.
- 2.3. Insert space (blank line), Times New Roman, size 12, normal, 1.5 line-spacing, letter-spacing 0, justified text. Identification of the author(s) must respect the following:
Name of the first author, affiliation, e-mail address
Name of the second author, affiliation, e-mail address
(The names of the remaining authors must appear in the same format).
- 2.5. After a blank space (blank line), the third paragraph is initiated with the word “ABSTRACT”: Times New Roman, size 12, capital letters, bold, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, centre-justified text. In the following line, the text of the abstract is initiated: Times New Roman, size 12, normal, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, justified text. The abstract must not exceed 300 words.
- 2.6. After a blank space (blank line), the fourth paragraph is initiated with “KEYWORDS”: Times New Roman, size 12, capital letters, bold, line spacing 1.5, letter spacing 0, left-justified text. After the colon, five key words are indicated, separated by semicolon: Times New Roman, size 12, normal, line-spacing 1.5, letter-spacing 0.
- 2.7. After a blank space (blank line), the fifth paragraph is initiated with the word “RESUMO”: Times New Roman size 12, capital letters, bold, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, centre-justified text. In the following line, the text of the summary is initiated: Times New Roman, size 12, normal, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, justified text. The summary must not exceed 300 words.
- 2.8. After a blank space (blank line), the sixth paragraph is initiated with “PALAVRAS-CHAVE”: Times New Roman, size 12, capital letters, bold, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, left-justified text. After de colon, five key words are indicated, separated by semicolon: Times New Roman, size 12, normal, line-spacing 1.5, letter-spacing 0.
- 2.9. After a blank space (blank line), the first section appears, followed by the respective text, in the following paragraph, without any blank space (blank line) between the title and the respective text.
- 2.10. Each section is identified in Arabic numeration, separated by the previous text by a blank space (blank line). Title written in Times New Roman, size 12, line-spacing 1.5, capital letters, bold, letter-spacing 0, left-justified text.
- 2.11. The text of each section is written in Times New Roman, size 12, normal, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, justified text.

- 2.12. Footnotes, when necessary, must be converted into footnotes, in Times New Roman, size 10, normal, single spaced, letter-spacing 0, justified text.
- 2.13. “BIBLIOGRAPHY” appears in the end of the articles, reports and research papers, separated from the text of the previous section by a blank space (blank line). The title is written is written in Times New Roman, size 12, capital letters, bold, line-spacing 1.5, letter-spacing 0, left-justified text. Bibliography appears in the end, without any blank space (blank line) between the title “BIBLIOGRAPHY” and respective references.
- 2.14. Bibliographic references included in the articles, reports and research papers, must follow the APA bibliographic style (*American Psychological Association*), last edition.
- 2.1.5. Illustrations included in the article, report or research paper must appear in the centre, in Times New Roman, size 10, line spacing 1.5, letter spacing 0. Each illustration designation and respective font (only he titles in bold) must respect the following:

Illustration 1: Illustration designation.

Source: Bibliographic style APA (*American Psychological Association*), last edition.



*Edição & Execução Gráfica
Centro de Audiovisuais do Exército*

