



Academia Militar

PROÆLIUM

SÉRIE VIII

N.º 6

ISSN 1645-8826



REVISTA CIENTÍFICA

PROÆLIUM



Academia Militar

N.º 6

2021

REVISTA CIENTÍFICA

2021



PROELIUM

Ficha Técnica

Proprietário e Editora:

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

Local:

Lisboa

Ano:

2021

Periodicidade:

Semestral

Depósito Legal:

209905/04

ISSN:

1645-8826

**Paginação, Impressão,
Acabamentos e Capa:**

UNIDADE DE APOIO DO COMANDO DA LOGÍSTICA
CENTRO DE AUDIOVISUAIS DO EXÉRCITO

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 ou gravação, sem autorização prévia da Academia Militar.

Órgãos da PROELIUM

Diretor: Major-General Luís António Morgado Baptista
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

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
Coronel GNR (Doutor) Nuno Miguel Parreira da Silva, Academia 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 (Doutor) Artur Manuel Vieira Saraiva, Academia Militar
Major GNR (Doutor) Reinaldo Saraiva Hermenegildo, 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 Lucía Oviedo Franco, Universidade Militar (Colômbia)
Professora Doutora María Jesús Hernández Ortiz, Universidade de Jaén (Espanha)
Professora Doutora Ana María Lucía Casademunt, Universidade de Loyola Andalusia (Espanha)
Professor Doutor José Luís 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	5
<i>Major-General Luís António Morgado Baptista</i>	
CONTRIBUTO DO TREINO MILITAR DESENVOLVIDO DURANTE A REPÚBLICA DO WEIMAR (1919-1933) PARA A CONSTRUÇÃO DA BLITZKRIEG	7
<i>Hélio Ferreira Patrício</i>	
RELATO FINANCEIRO NO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS	29
<i>Mário Ricardo Fernandes Pinto de Carvalho, Diogo Borges Torres, Bruno Antunes Lobo, Fatima Eduardovna Gimranova</i>	
O ESTADO DE EMERGÊNCIA EM TEMPOS DE MODERNIDADE E DE INCERTEZA: O CASO DO MUNICÍPIO DE OVAR AQUANDO DA PANDEMIA DA COVID-19 (MARÇO 2020 – ABRIL 2020)	57
<i>Miguel Ângelo Ventura Marques, David Pascoal Rosado</i>	
SENSIBILIZAÇÃO E TREINO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E CIBERSEGURANÇA. CASO DE ESTUDO PARA DECISORES.....	125
<i>José Martins, Luís Dias, Pessoa Dinis, Carlos Alexandre</i>	
ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS DO AUDITOR INTERNO	155
<i>Sabina Muduc, Francisco Carvalho</i>	
SAÚDE E BEM-ESTAR DOS CADETES DA ACADEMIA MILITAR DURANTE O SURTO DE COVID-19	171
<i>Nuno Alberto, Luís Malheiro</i>	
NORMAS DE CONTROLO INTERNO E PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA: O CASO DA ACADEMIA MILITAR	183
<i>Mário Pinto, Miguel Carvalho</i>	
A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, COMO FORMA DE GERAR VALOR.....	215
<i>Sabina Muduc, Paulo André Adriano Aires, Miguel Filipe da Silva Carvalho, Helga Santa Comba Lopes, Tânia Mora Ferreira de Freitas</i>	
O IMPACTO DA REDUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE.....	229
<i>César Miguel Rodrigues Mourão da Costa, Márcio André Barbosa de Almeida, Rita Pinto Rosa Casimiro Gronita, Sara Cardoso Dias Gomas</i>	
ANÁLISE SOCIOLÓGICA ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO: MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA TRANSIÇÃO DIGITAL	255
<i>Bruna Gonçalves, Jessica Pereira</i>	
TENDÊNCIAS DO PARADIGMA DA SEGURANÇA HUMANA NA UNIÃO EUROPEIA: ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DAS MIGRAÇÕES NO MEDITERRÂNEO	263
<i>Maria da Saudade Baltazar, Ana Romão</i>	
NORMAS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA CIENTÍFICA PROELIUM	297

TODOS OS TEXTOS SÃO DA RESPONSABILIDADE EXCLUSIVA DOS RESPECTIVOS AUTORES



Major-General Luís António Morgado Baptista
Comandante da Academia Militar

Este Número 6 da Série VIII da revista científica Proelium foi ultimado num tempo de grande perseverança e determinação da comunidade docente e da comunidade discente da Academia Militar.

Com a pandemia COVID-19, todos fomos exortados a dar um pouco mais de nós neste período de incerteza. Não só ao nível profissional, mas também ao nível pessoal, no contexto das nossas Famílias.

A pandemia trouxe novas reconfigurações sociais, mas o mais importante nas organizações manteve-se e até se incrementou com maior acutilância: as pessoas.

E se é verdade que a Academia Militar se orgulha de uma história de muitíssimos anos, esta Instituição orgulha-se sobretudo das muitas gerações que aqui se formaram como Oficiais.

O ensino na Academia Militar evoluiu muito e em imensas áreas. As novas tecnologias mudaram muitos paradigmas próprios deste Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar e, de facto, conferiram a oportunidade de a Academia Militar ir muito mais longe e afirmar-se cada vez mais pelas suas competências no contexto do Ensino Superior em Portugal.

Optámos pela modernidade e fizemo-lo conscientes dos vários desafios que acercam contemporaneamente o Exército Português e a Guarda Nacional Republicana. Os nossos Cadetes e as nossas Cadetes têm perfeita consciência de que a carreira militar é uma opção de vida profissional escrupulosa, que exige disponibilidade e que requer sacrifícios.

Nunca nos resignamos, somos resilientes. E por causa disso, continuaremos a trabalhar arduamente para que o reconhecimento dos vários ciclos de estudo ministrados na Academia Militar seja cada vez mais assertivo em sede da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Ao afirmarmos a Academia Militar na comunidade militar e na sociedade civil, ao nível nacional e também ao nível internacional nas diversas missões em que participamos ativamente com outras organizações congéneres, estaremos também sempre a afirmar e a elevar o prestígio do Exército Português, da Guarda Nacional Republicana e, mais do que tudo, de Portugal.

No momento em que é escrito este Editorial (novembro de 2020), ainda estamos muito longe do final da crise pandémica, mas também estamos mais perto da sua solução. Uma solução que não passará apenas por uma vacina, mas que sobretudo passará pela capacidade de nos adaptarmos enquanto sociedade, enquanto elementos responsáveis por um mesmo futuro comum.

A Academia Militar continuará a servir devotadamente Portugal através do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana. Não temos qualquer receio dos tempos vindouros. São essas vicissitudes e essas dificuldades que nos fortalecem ainda mais.

A nossa vontade continuará a ser a mesma, vencendo pelo próprio esforço e conquistando as metas com a abnegação de sempre.

Estamos prontos.

O Comandante da Academia Militar

Major-General Luís António Morgado Baptista

CONTRIBUTO DO TREINO MILITAR DESENVOLVIDO DURANTE A REPÚBLICA DO WEIMAR (1919-1933) PARA A CONSTRUÇÃO DA BLITZKRIEG

Hélio Ferreira Patrício, Academia Militar, helio.patricio@gmail.com

ABSTRACT

In September 1939, the world watched in disbelief as the Germans troops was advanced through Poland and, later than, in the rest of Europe. His way of fighting was impressive because of the speed as they conquered enemy territories, as if it were a lightning strike. It was the “Lightning War”, the Blitzkrieg, a doctrine based on combat through the rapid displacement of highly mobile units, armoured and mechanized, in close coordination with the air and artillery support, acting in an organic way. Nevertheless, for this Blitzkrieg being materialized, there was a lot of work upstream, in the conception of doctrine, but also in the operationalization of ideas at the most diverse levels.

This paper analyses the collective training activities between 1919 and 1933, in Germany, during the Weimar Republic. It was organized firstly with a conceptual part where the Blitzkrieg concept is characterized, followed by the description of possible and probable external influences, namely, from the United Kingdom and the Soviet Union. It follows the analysis of several training activities developed in the studied period, with the characterization of the training typologies that foresaw a very dynamic way of fighting, based on weapon systems such as the Tank, heavy artillery and aviation as the main ones.

As main results, training was identified as the essential tool to validate new ideas, improve processes, point the way, showing us up as evident that Blitzkrieg was only possible due to the work developed between 1919 and 1933, through careful reflection, elaboration of theoretical works and doctrinal and by applying the experimentation mentality through collective training.

KEYWORDS: Lightning war; Tank; Germany; Reichswehr; Military Exercises.

RESUMO

Em setembro de 1939 o mundo assistia incrédulo ao avanço das tropas alemãs pela Polónia e, posteriormente, por grande parte da restante Europa. A sua forma de combater impressionava pela rapidez com que conquistavam os territórios inimigos, como se de um relâmpago se tratasse. Era a “Guerra Relâmpago”, a Blitzkrieg, numa doutrina baseada no combate através de rápida deslocação de unidades de elevada mobilidade, blindadas e mecanizadas, em íntima coordenação com o apoio aéreo e artilharia, atuando de forma orgânica. Mas, para que esta Blitzkrieg se concretizasse, houve a montante muito trabalho, na conceção de doutrina, mas também, na operacionalização das ideias aos mais diversos escalões.

O presente artigo analisa as atividades de treino coletivo entre 1919 e 1933, na Alemanha, durante da República de Weimar. Encontra-se organizado numa primeira parte conceptual onde se caracteriza o conceito da Blitzkrieg, seguindo-se a descrição de possíveis e prováveis influências exteriores, nomeadamente, vindas do Reino Unido e da União Soviética. Segue-se uma análise de diversas atividades de treino desenvolvidas no período estudado, com a caracterização das tipologias de treino que anteviam uma forma de combater muito dinâmica e assente em sistemas de armas como o Carro de Combate, artilharia pesada e aviação, como os principais elementos de desequilíbrio.

Como principais resultados, identificou-se o treino como ferramenta imprescindível para validar ideias, melhorar processos, apontar caminhos, surgindo como evidente que a Blitzkrieg só foi possível devido ao trabalho desenvolvido entre 1919 e 1933, por meio de cuidadosa reflexão, elaboração de trabalhos teóricos e doutrinários e pela aplicação da mentalidade de experimentação através do treino coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Guerra Relâmpago; Carro de Combate; Alemanha; Reichswehr; Exercícios Militares.

1. INTRODUÇÃO

Em setembro 1939, menos de 21 anos após o primeiro conflito à escala mundial, a humanidade via-se envolvida, novamente, numa guerra que iria marcar significativamente a sua história. Na opinião de António Telo (2016), “sabe-se a data de início da I Guerra Mundial, mas não se sabe a data do seu fim, porque esta ainda não terminou”. Com esta afirmação, o autor pretendia remeter a II Guerra a uma continuação da I Guerra. Poderá ter sido assim a diversos níveis, não o foi no ponto de vista do *modus operandi* militar. Assistimos, no segundo conflito, a algo muito diferente do que aconteceu na I Guerra, predominantemente estática. Deu-se no segundo conflito, o surgimento de uma extraordinária e revolucionária forma de combater, destacando-se as operações ofensivas, repletas de movimento, poder de choque e de fogo, ao qual que se chamou “Guerra Relâmpago”, do alemão, “*Blitzkrieg*”.

Esta nova forma de fazer a guerra tem sido profundamente estudada ao longo do tempo, quer por historiadores e investigadores de história militar, mas também, pelos próprios militares. Prova desta afirmação é a quantidade de livros e artigos publicados sobre a temática até aos dias de hoje, bem como, especificamente, no campo militar, a influência na doutrina ocidental das operações ofensivas. É facilmente constatável nos manuais de tática que suportam o ensino das academias e institutos militares dos países pertencentes à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), (mas não só), onde formas de manobra como o envolvimento, duplo envolvimento, movimento torneante e infiltração são ensinadas e aprofundadas ao longo das carreiras dos oficiais(EME, 2015). Estas formas de manobra, não sendo originais da *Blitzkrieg*, são ensinadas tendo como referência a execução das operações ofensivas forças alemãs, principalmente nas suas campanhas na primeira metade do conflito.

Da mesma forma, eventualmente em menor número, se tem investigado sobre como surgiu e foi executada a “montagem desta máquina de guerra” e da sua “afinação”, ou seja, a sua conceção e operacionalização. Churchill (1959, p. 173), nas suas memórias, afirmou que “a máquina de guerra de Hitler tinha evidenciado numa só semana da campanha da Polónia o atraso na conceção bélica das potências ocidentais. (...) Não seriam os polacos os

últimos a conhecer semelhante experiência”.

O presente artigo propõe uma abordagem que vise entender o papel do treino militar (essencialmente na vertente coletiva), na construção e agilização do conceito da *Blitzkrieg*, entendendo o treino militar como a pedra de toque para o sucesso operacional. [Através do qual], os soldados, comandantes e unidades alcançam a competência técnica que lhes garante a confiança necessária para conduzir operações com sucesso em todo o espectro do conflito. O treino orientado para a missão prepara os militares e as unidades para a projeção e para o combate (EME, 2012, p. 1_18)

O nosso foco de estudo será o espaço temporal entre o fim da I Guerra (1918) e o início do III Reich nazi (1933), ou seja, grosso modo, a República de Weimar. Almejamos entender o que foi feito no Reichswehr¹, na ótica do treino coletivo, que tenha contribuído para a criação desta forma de conduzir operações ofensivas, que estão intrinsecamente associadas ao III Reich e ao seu exército, a Wehrmach. Com esta opção, queremos visitar as origens do conceito e identificar contributos, muitas vezes discretos e pouco estudados, que permitiram tornar a *Blitzkrieg* uma realidade, colocada em prática sob a orientação de notáveis como Guderian e Rommel.

O propósito do presente artigo é responder à seguinte questão: **“Qual o papel do treino militar na construção e operacionalização da *Blitzkrieg* durante a República de Weimar?”**. Para tal, para além da presente introdução, o artigo terá uma primeira parte onde será caracterizada a *Blitzkrieg*, de forma a que o conceito fique entendido para que, numa segunda parte, se entendam algumas iniciativas experimentais (doutrinarias, técnicas entre outras) e que possam ter-se constituído como influências na criação da *Blitzkrieg*. Desta forma, na terceira parte, estaremos na posse do conhecimento que nos permitirá, relacionar as atividades de treino desenvolvidas e a sua influência na construção da *Blitzkrieg*. Seguir-se-ão, por fim, as conclusões.

¹ Exército alemão durante a Republica de Weimar.

2. CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO

A *Blitzkrieg*, resumidamente, refere-se a uma doutrina militar baseada no combate, através de rápida deslocação de unidades móveis blindadas e mecanizadas no campo de batalha, em íntima coordenação com o apoio aéreo, interagindo de forma orgânica. Churchill (1959, p. 173). afirmou que tínhamos assistido a uma exibição perfeita da moderna guerra relâmpago; estreita cooperação entre o exército e a aviação na frente de combate; violento bombardeamento de todos os centros de comunicações e de qualquer localidade que parecesse ser um alvo apetecível; armamento de uma ativa quinta-coluna; uso em massa de espiões e para-quedistas; mas, sobretudo, o irresistível impacto de grandes colunas de blindados.

Esta concisa, mas rica definição, aguça-nos a curiosidade para entender a dinâmica desta forma de fazer a guerra, que foi uma inovação para o seu tempo e que, apesar de alguma complexidade, pautou pelo pragmatismo e exequibilidade.

A finalidade do atacante era conquistar uma região interior no menor tempo possível, obtendo surpresa inicial e explorando o ritmo e a fluidez de rápidas forças blindadas, auxiliadas por um disponível apoio aéreo, como vista a penetrar repetidamente, fragilizar, envolver o adversário, quebrando a sua ligação, isolando-o, semeando a confusão e desordem na sua retaguarda, batendo-o por partes e, finalmente, destruir a sua vontade ou capacidade de resistir (Boyd, 2007, p. 70). Materializava-se com o emprego de forças blindadas concentradas em frentes estreitas deficientemente defendidas, apoiadas pela aviação, com a intenção de explorar os intervalos no dispositivo dos defensores, até conseguir levar o combate a toda a profundidade do adversário, para o paralisar e aniquilar (Barroso, 2014, p. 629). Recorria insistentemente à manobra, (“*Bewegungskrieg*²”), encontrando-se, desta forma, (alinhada com a doutrina prussiana que enfatizava, acima de tudo, a mobilidade), enquanto ao mesmo tempo, colocava um esforço particular no envolvimento do inimigo, nas batalhas de cerco de aniquilação, através da criação de “*Kesselschlacht*”, (Ong, 2007, p. 84), que literalmente do alemão, significa “batalha do caldeirão”. Este efeito era obtido por meio de

² Literalmente do alemão: “guerra de movimento”.

operações concêntricas e de envolvimento, com vista a derrotar o inimigo, isolando-o da sua retaguarda. Os famosos *Kesselschlacht*, que na prática são a destruição de bolsas de resistência, por vezes enormes dimensões, quando bem-sucedidas, como no início da Operação Barbarossa na União Soviética (URSS), foram os responsáveis pelo aprisionamento de centenas de milhares de soldados soviéticos.

Na prática, de acordo com Rodrigues (2016, p. 14), a *Blitzkrieg* reporta-se a um novo método de guerra, pelo qual uma força de ataque, liderada por uma densa concentração de blindados, seguidos de infantaria motorizada e com um adequado apoio aéreo, criam o “*Schwerpunkt*”³, forçando a uma rutura e avanço na linha inimiga de defesa, através de uma série de ataques poderosos e velozes e que, uma vez no território do opositor, serve-se do fator surpresa e da mobilidade rápida para avançar no terreno, perseguindo-o e penetrando profundamente, até atingir alvos remuneradores profundos, enquanto a infantaria mecanizada cerca e ataca pela retaguarda os flancos do inimigo, criando assim os já citados “*Kesselschlacht*”.



Ilustração 1: Sequência típica das fases da *Blitzkrieg*.

Fonte: Adaptação de PAKISTAN DEFENSE (2015)

³ Literalmente do alemão: “ênfase principal”. Caraterizava-se por ser um ponto de convergência de esforços, por vezes chamado de centro de gravidade, caraterístico da operação decisiva, que visava a rutura do dispositivo defensivo inimigo.

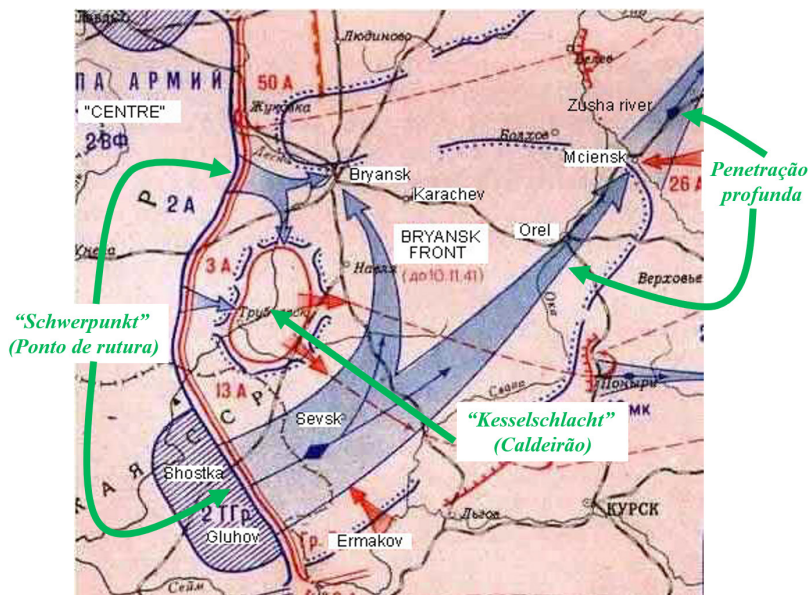


Ilustração 2: Aplicação típica da Blitzkrieg aquando da Batalha de Briansk, em setembro de 1941.

Fonte: Adaptação de Wayback Machine (2001)

A chave para o sucesso da *Blitzkrieg*, de acordo com Boyd (2007, p. 88), consistiria no seguinte:

- Obtenção de **informações**, pelo reconhecimento (aéreo e terrestre) e todas as possíveis formas, incluindo espionagem, antes e durante operações de combate, para identificar pontos fortes e fracos do adversário, seus movimentos e intenções.
- Uso ostensivo de **unidades blindadas** que atuavam em profundidade, após identificado o *Schwerpunkt*, apoiados pela aviação em apoio aéreo próximo, com vista a conquistar objetivos profundos de elevado valor e gerar a dúvida, o pânico e o caos nas forças defensivas, através operações de cerco (*Kesselschlacht*).
- **Comunicações** móveis aos diversos escalões, para manter a coesão do esforço geral e permitir níveis mais altos de comando, facilitando a alocação de reservas e apoios diversos (incluindo o aéreo e de artilharia),

bem como, redirecionar o foco do esforço principal, de acordo com as oportunidades que vão surgindo no campo de batalha.

- **Apoio logístico reduzido** ao essencial (usando transporte aéreo, quando apropriado e necessário) para apoiar movimentos de alta velocidade e mudança rápida entre rotas de avanço.
- **Comando** flexível, baseado na liberdade de ação e exploração de oportunidades, nomeadamente, após encontrado o “*Schwerpunkt*”, que incentivava os comandantes, aos diversos níveis, a explorar oportunidades geradas. Neste aspeto, o conceito alemão de missão pode ser pensado como um contrato entre superior e subordinado. O subordinado concorda em fazer com que suas ações sirvam a intenção de seu superior, enquanto o superior concorda em dar a seu subordinado ampla liberdade para exercitar sua imaginação e iniciativa em termos de como a intenção deve ser realizada (Boyd, 2007, p. 76).

Reforçando os pontos explanados, Guderian (1937, p. 15) afirmava que “era um desperdício de potencial a colocação das forças blindadas, de grande velocidade, ao mesmo ritmo das divisões de infantaria. Os Carros de Combate (CC) deveriam ser concentrados em formações capazes da exploração do seu potencial – formações capazes de, simultaneamente, fazer a rutura e exploração. Paul Harris, tinha a convicção de que Guderian, não defendia que os CC tinham capacidade de fazer tudo sozinhos. Defendia sim que unidades blindadas deveriam ser grandes mas também, incluir unidades de infantaria mecanizada com capacidade de proteção, artilharia autopropulsada e engenharia, capazes de acompanhar o ritmo dos CC. (Guderian, 1937, p. 15)

Esta combinação de cavalaria, através de CC e de infantaria, por meio de unidade mecanizadas, a que se convencionou chamar “armas combinadas”, foi a grande marca e contributo que se costuma atribuir Guderian, no que à organização de forças militares diz respeito. Foi a receita para o sucesso de uma tática extremamente ofensiva, à qual foram introduzidos massivos meios de comunicações, para comando e controlo, assim como, associado o apoio da aviação, como fatores potenciadores e, por certo, imprescindíveis para o sucesso. Saliente-se no entanto que, de acordo com Hart (2006, p. 38), “a noção de armas combinadas não era novidade para os oficiais alemães de sua [Guderian] época: foi um dos pilares centrais das reformas de von Seeckt da década de 1920”.

3. EVENTUAIS INFLUÊNCIAS PARA A CRIAÇÃO DA BLITZKRIEG

Da revisão literária, são diversas as opiniões sobre as supostas origens e influências no surgimento da *Blitzkrieg*. Este assunto possui vastas bibliografia, nem sempre consensual. Por exemplo, para os alemães, o conceito não é revolucionário mas sim um incremento e desenvolvimento de conceitos e doutrinas que têm origem nas campanhas de Frederico II (“o Grande”), assim como de Blücher ou de Moltke (“o Velho”), ou outros intervenientes alemães na I Guerra (Ong, 2007, p. 83). Desta forma, é defendido que o conceito fora reinventado, com contributos diversos, entre os quais, de Guderian, sendo que este último foi a face mais visível desta doutrina e um dos mais destacados executores.

Já na visão inglesa, foram os contributos do General Fuller que estiveram na génese da *Blitzkrieg* quando, por volta da 1916, refletiu sobre a mecanização da guerra, (aprofundada posteriormente por Liddell Hart), nomeadamente, no estudo das operações de penetração da linha de frente com a utilização de CC, apoiados por bombardeamentos da aviação, visando a destruição dos objetivos mais recompensadores na retaguarda da linha da frente do inimigo (Ferreira, 2020, p. 214).

Podemo-nos ainda referir à tese da origem soviética, que defende que as influências decisivas na origem da *Blitzkrieg* já estavam em franco desenvolvimento junto dos militares soviéticos, desde os anos 1920. Os defensores desta tese destacam a figura do general Mikhail Tukhachevsky, que terá desenvolvido o conceito de “*deep battle*”, sendo que, o mesmo foi obtido pelos alemães após a cooperação secreta com o exército soviético, no início do anos 1920, em consequência da troca de ideias e de experiências no campo militar de Kazan na Rússia (Barroso, 2014, p. 4). Ainda sobre as influências soviéticas, Paul Harris, na nota introdutória do famoso livro de Guderian, “*Achtung – Panzer*”, afirma que

existem fortes ecos dos conceitos da «*Deep Battle*» dos pensadores soviéticos tais como Triandafillov e Tukhachevsky. De facto, existe uma parte do livro dedicada ao desenvolvimento das forças blindadas na Rússia em que Guderian mostra alguma familiaridade com a teoria do *Deep Battle*. No entanto, apenas faz referência Kryshanovsky – um membro menos conhecido da mesma escola (Guderian, 1937, pp. 15–16).

Concluímos que, esta é uma “criança” cuja paternidade é reclamada por alguns. A razão é óbvia: não é uma “criança” qualquer, é um “príncipe” que

se passeou e brincou pelos campos da Europa ocidental, central e oriental, principalmente entre 1939 e 1942 sendo que, mesmo deixando um rasto de destruição, também permitiu que muitos se cobrissem de glória. Foi tal o impacto e deslumbre no seu tempo e as influências posteriores, que tornou-se atrativo estar associado à *Blitzkrieg*.

4. CONSTRUINDO A BLITZKRIEG ATRAVÉS DO TREINO

Na presente secção, vamos concentrar o nosso foco no estudo das atividades de treino ocorridas na Alemanha, durante a República de Weimar, tentando tirar ilações sobre eventuais influências na construção ou aperfeiçoamento de um proto conceito que poderá ter evoluído para aquilo a que chamamos de *Blitzkrieg*. Resumidamente, queremos saber se, no referido período, os trabalhos desenvolvidos e que foram testados através do treino coletivo nos dão indícios de uma corrente de pensamento militar que se possa ter constituído como pensamento base alinhado com o que foi a *Blitzkrieg* ou se, pelo contrário, foi uma “era das trevas” conceptual e que todo o sucesso só foi possível com a entrada em cena de um génio que rompeu a linha de pensamento vigente.

Fazendo um breve enquadramento histórico, temos que, de acordo com Robert Citino, o Tratado de Versalhes impôs à Alemanha um limite de 100.000 homens, (sendo 4.000 oficiais como limite), sete divisões de infantaria e três de cavalaria. Estavam impedidos de possuir CC, força aérea e artilharia pesada. A conscrição foi proibida, sendo os seus quadros compostos por voluntários de longo termo, (20 anos para sargentos e 25 para oficiais), o que se constituiu como uma oportunidade em termos de treinamento, no sentido que possibilitava formar unidades com maior proficiência, atendendo à profissionalização dos militares.

A Alemanha encontrava-se “encalhada” entre dois países com forças armadas várias vezes superiores. A oeste, a França, com o maior exército do mundo e que não teve pejo algum em ocupar, entre 1923 e 1925, a rica região industrial do Ruhr, em consequência do não pagamento, por parte da Alemanha, das indemnizações previstas no Tratado de Versalhes. A este, a Polónia, com forças bem superiores às alemãs, e que interromperam a continuidade do território alemão, pelo “Corredor Polaco”, trazendo mais dificuldade para a defesa do país (2008, pp. 7–8), para já não falar, mais a oriente, a URSS.

Internamente, o General Seeckt, Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) alemão entre 1921 e 1926, não aceitava a forma de governo instituída, após a derrota na I Guerra, a República de Weimar, sendo que o exército constituiu-se como um “Estado dentro do Estado”. Tal situação possibilitou alguma liberdade para a enorme missão de reerguer e reorganizar o exército. Uma das suas primeiras contribuições, em 1921, foi a criação de doutrina. Começou com a “Liderança e Combate com Armas Combinadas” e nos dois anos seguintes, foram produzidos diversos regulamentos de treino de infantaria, artilharia, fortificações, transmissões, treino de secção, treino individual e metralhadoras ligeiras (Citino, 2008, p. 7).

Robert Citino refere ainda que o General Seeckt entendia que devia imperar um forte espírito ofensivo e capacidade de manobra no exército alemão, e maneira a maximizar a reduzida dimensão das suas tropas. A falta de CC, artilharia pesada e aviação obrigaria a uma “grande manobrabilidade, melhor treinamento e astúcia no uso do terreno e das condições noturnas” (2008, p. 8). Seeckt frisou a importância da cooperação entre todas as armas, especialmente, infantaria e artilharia, nomeadamente, nos baixos escalões. O seu legado reflete-se na criação de doutrina e na manutenção do espírito prussiano de combate e tradições dos regimentos imperiais, como forma de unidade e identidade para um futuro exército. Ele

percebeu que a motorização tinha ganho um lugar de destaque no campo de batalha. Em outubro de 1921, menos de 3 anos depois do armistício, o Exército Alemão realizava manobras de unidades motorizadas nas montanhas de Harz. No inverno de 1923-24, o exército fez manobras para avaliar a possibilidade de cooperação entre forças terrestres motorizadas e forças aéreas. (Guderian, 1952, p. 8).

Foi com Seeckt que, secretamente, a Alemanha cooperou com a URSS e criou, conjuntamente, a escola de blindados em Kazan e a escola de aviação em Lipetsk, em solo soviético.

Analisando o papel do treino na formação da *Blitzkrieg*, as tipologias, métodos e linhas de atuação que foram utilizadas, somos levados a concordar que o Exército Alemão na República do Weimar, (Reichswehr), se constituiu como uma verdadeira “Escola Militar” de experimentação e criação de doutrina. Os fundamentos de atuação doutrinária consubstanciavam o uso da infantaria ligeira, apoiada de armamento pesado, como artilharia, CC e aviação que, contudo, não eram permitidos à Alemanha. A doutrina operacional,

criada e testada, sublinhava o uso de operações de envolvimento e elevada mobilidade. A sua aplicação necessitava de imaginação e criatividade, como escreveu um soldado alemão: “O treino era um pouco problemático porque essas armas (pesadas), eram proibidas para a Alemanha, e nunca estavam presentes no treino. Muitas vezes era o exercício da imaginação que substituíam o exercício prático” (Citino, 2008, p. 101). Nesse âmbito, não faltaram, exercícios envolvendo CC fictícios, feitos de papelão, madeira e chapa metálica, montados em chassis de automóveis (Citino, 2008, p. 11).



Ilustração 3: Exemplos CC fictícios, usados em treinos e manobras do Reichswehr devido às proibições impostas pelo Tratado de Versalhes à **Alemanha**.

Fonte: Necek & Dedio (2017)

A partir de 1924, batalhões vocacionados para exercícios foram criados. A Escola de Combate de Infantaria foi um exemplo. Testaram-se formas de reconhecimento terrestre e aéreo para que, na ótica defensiva, o alerta a ataques aéreos fosse eficaz, bem como revelado oportunamente o dispositivo de ataque inimigo. Uma outra instituição vocacionada para o treino foi a Escola Divisionária do Exército Alemão. Nesta instituição “o treino tático era impressionante” como atestou o Tenente-Coronel Conger, adido militar americano em Berlim (Citino, 2008, p. 83). Conger assistiu a um jogos de

guerra, com discussões táticas, onde os oficiais eram incentivados a dar a sua opinião para a resolução do problema tático, tendo reportado que “tinha viva impressão que algumas das melhores mentes táticas no ativo se encontravam no Reichswehr e que, apesar do exercício em causa ser apenas no papel, foi colocada toda a intensidade na sua discussão” (Citino, 2008, p. 84).

A Alemanha conseguiu, com algum sucesso, incorporar na sua doutrina as experiências vividas durante a I Guerra, na frente oriental, bem como na Turquia, Rússia, Roménia e Balcãs. Nestes teatros, os seus militares ganharam experiência em guerra aberta, com movimento rápido e com forças dispersas. Esta foi a abordagem doutrinária adotada e integrada em jeito de lições identificadas. Aliou-se ainda, a este facto, o desenvolvimento de proficiência tática, onde era encorajando o empreendedorismo e iniciativa individual dos oficiais, que foram treinados a receber dos seus superiores ordens mínimas, (“o quê”), cabendo-lhe a liberdade de resolver o problema tático (“o como”) (Citino, 2008, pp. 99–100).

Os militares alemães tendo consciência das suas dificuldades e limitações impostas por Versalhes foram, no entanto, muito ciosos no que ao treino diz respeito. Na realidade, esta era a área onde as limitações poderiam ser ultrapassadas, se houvesse mobilização, critério e imaginação. Robert Citino afirma que “embora Versalhes possa ter desarmado a Alemanha fisicamente, não conseguiu desarmar a Alemanha mentalmente. Os alemães desenvolveram a *Blitzkrieg* através de muita reflexão cuidadosa, trabalhos teóricos e doutrinários e através da aplicação da mentalidade de tentativa e erro” (2004, p. 330). Diversos exercícios foram realizados com temáticas diferenciadas, alguns para operações defensivas, contudo, as operações ofensivas tinham como orientação a execução uma guerra rápida e decisiva, sendo este um assunto presente e intensamente debatido.

Destacando algumas particularidades de exercícios militares, foi apenas em 1926 que o Exército Alemão iniciou manobras militares envolvendo mais do que uma divisão. Até essa data, cada divisão executava o seu plano de treino, normalmente a nível de batalhão ou inferior, incidindo em algumas capacidades muito específicas, como pequenas unidades de metralhadoras, morteiros e artilharia ligeira. Nesse ano, na região de Elbe, uma divisão de infantaria e uma de cavalaria foram as forças vermelhas (inimigo),

às quais se opunham uma divisão de infantaria, reforçada por forças de cavalaria, constituindo-se como forças azuis (forças amigas). Ambos os contendores possuíam capacidade aérea, sendo que os vermelhos tinham capacidade penetrar mais profundamente no território alemão e atacar locais estratégicos (Citino, 2008, p. 134). Tratava-se de um treino visando treinar uma operação defensiva assente no rio Elba, mas, simultaneamente, também foi treinada a movimentação das forças para a ação ofensiva. Ambos os comandantes tinham liberdade de manobra, dentro de um cenário de ataque/defesa.

Robert Citino refere que o emprego de metralhadoras foi elevado, tendo sido feito fogo real “por cima das cabeças dos militares”, dando um elevado realismo aos exercícios. Havia rumores de um oficial morto num exercício anterior, devido a procedimento semelhante. Foram usados CC simulados, feitos de chapa, madeira e cartão, montados em estruturas ligeiras, devido à proibição da posse e utilização desta tipologia de armas imposta pelos Aliados. Desta forma, o Tratado de Versalhes foi contornado, sendo que o objetivo visava treinar a manobra de unidades mecanizadas e blindadas.

De salientar a exigência que existia ao mais alto nível, com vista à melhoria de processos e decisões. Na análise destas manobras, o General Seeckt foi extremamente crítico no que diz respeito ao uso da cavalaria, pelas forças vermelhas, que tinha recebido a missão de guarda de flanco da divisão de infantaria das forças opositoras. Segundo o general, aquela unidade deveria “soltar-se” e lançar-se contra o flanco e a retaguarda das forças azuis, numa atitude ofensiva, fazendo uso da sua capacidade de maior movimento (2008, p. 136). Citino é da opinião que temos de ter em conta o legado que este general deixou, porque ele não só direcionou a doutrina tática alemã no sentido de privilegiar a mobilidade, como foi pragmático com a sua política de promoção da cooperação com a URSS, que fez com que a escola de blindados daquele país em Kazan se abrisse para os seus oficiais, onde puderam treinar táticas de CC. (Citino, 2008, pp. 201–202)

A partir de 1928, o Exército Alemão iniciou uma fase de cooperação com as autoridades civis. Nesse ano foram feitos uns jogos de guerra de alto nível, que contou com a colaboração do Ministério dos Negócios Estrangeiros alemão. O cenário criado era complexo, com elevado número de intervenientes internacionais, incluindo Estados Unidos, mas também a

URSS, Checoslováquia, Lituânia, França, Reino Unido e a Sociedade das Nações. Girava em torno de disputas territoriais diretas com a Polónia. De acordo com Citino (2008, p. 164), não se verificou uma grande inovação tática e estratégica, para além da referida cooperação com os agentes diplomáticos e com as autoridades civis e da identificação do papel destes na guerra moderna. Contudo, ressaltamos a importância do “jogo” no fortalecimento de uma mentalidade tática e estratégica, em operações militares de larga escala, que o corpo de oficiais alemão se encontrava e que ia maturando, exercício após exercício.

Numa vertente estritamente militar, ainda em 1928, nas manobras do Grupo de Comando, o adido americano, Coronel H. Zornig, relatou o surgimento de um novo paradigma. Começava-se a privilegiar a rápida movimentação de tropas motorizadas fazendo uso das vias de comunicação alemãs, principalmente estradas que possibilitassem cobertura através de árvores, com o intuito de se realizassem rápidos ataques e, igualmente, rápida retirada das forças. Relatou ainda que os conceitos táticos rígidos antigos estavam a ser substituídos por uma “maior elasticidade” por parte dos oficiais alemães. Testemunhou que era surpreendente a capacidade que os militares alemães tinham de ter para imaginar aviões, artilharia pesada, CC e outros armamentos proibidos e reagirem como se realmente existissem. Reportou que foi dado um enfoque especial à motorização, tendo um largo número de viaturas sido utilizadas e, mais uma vez, estruturas de cartão e madeira eram montadas em tratores de um cilindro (os Hanomag), por forma a simbolizar CC. Foram usadas, também, pela primeira vez, umas viaturas de reconhecimento Mercedes-Bens, de 8 rodas com motor de 6 cilindros, mas estas reais, visto que o Tratado de Versalhes não as proibia (Citino, 2008, p. 180). Este conceito de viaturas de reconhecimento seria famoso no reconhecimento alemão, até recentemente.

Guderian (1937, p. 161) referiu que, “uma experiência feita em 1928 foi a associação de uma companhia de motociclistas atiradores com as unidades de CC e infantaria mecanizada”. As manobras tinham não só o propósito de avaliar a proficiência das forças, mas, não menos importante nestes anos, experimentar novas táticas, conceitos e organizações. Os alemães, nesta altura, estavam a levar o treino muito a sério, como caminho para melhorar o desempenho do Reichswehr, visto ser a forma mais pragmática de contrapor as proibições impostas.

No ano de 1929, devido à crise económica, não se realizaram exercícios militares, como era normal no mês de setembro. Em 1930, ainda como reflexo da crise, deixou-se de fazer grandes manobras, com divisões e seus enormes efetivos e equipamento, para passar-se a realizar manobras em que apenas parte do comando estava presente. As forças de manobra eram materializadas com unidades de escalão pelotões ou, no máximo, companhias, representando regimentos. Esta modalidade já tinha sido testada em 1926 em exercícios muito específicos. Nessa ocasião, para dar realismo às forças envolvidas e às suas ações, houve um acrescido trabalho na organização do exercício e na instrução do corpo de árbitros, que foi reforçado, atendendo à necessidade de, por exemplo, aproximar os tempos de movimento das pequenas unidades no terreno com as grandes unidades que estavam a representar. Ainda nestas manobras, para além das unidades constituídas, havia “unidades estandarte”, cujo comando e estado-maior participava nas suas ações típicas do processo de decisão e de comando, mas que, no campo, os batalhões eram representados pelos seus estandartes. Ressalta-se que, as unidades constituídas que se encontravam no terreno, estavam equipadas com toda a parafernália de equipamentos, mesmo os proibidos (que eram simulados), de maneira a que, a nível tático, artilharia pesada, armas anti-carro e CC pudessem ser jogados.

A temática das manobras de 1930 simulava a invasão da Alemanha sendo, mais uma vez, foram trabalhadas simultaneamente as operações ofensivas e defensivas. Desta vez, a cavalaria foi usada, principalmente, para ataque de flanco às forças invasoras. O adido americano relatou que foram três dias de intensos exercícios mas que, o entusiasmo dos militares alemães foi elevado, do início ao fim das manobras (Citino, 2008, pp. 188–189).

Entre 1931-32, o General Oswald Lutz, organizou dois conjuntos de três exercícios em dois grandes campos de treinos, Grafenwöhr e Jutterborg. Foram executados diversos pequenos treinos a nível de batalhões com CC, peças de artilharia e armas anticarro, armamentos estes, mais uma vez, simulados e feitos de madeira e cartão e montados em viaturas. Estes seis exercícios testaram o emprego de um destacamento de CC em reforço de um regimento de infantaria, por forma a ganhar experiência na defesa anticarro (Guderian, 1937, p. 162).

Para Lutz, os CC deveriam ter missões independentes, (que era o princípio

mais importante para Lutz), para potenciar as suas capacidades (velocidade e autonomia), não devendo apoiar a Infantaria, apenas o fazendo em ocasiões muito específicas. No entanto, considerava que o principal papel dos CC era atuar na rutura do dispositivo (*Schwerpunkt*), algo no qual Guderian se diferenciou, privilegiando a profundidade. Lutz organizou os treinos por forma a aplicar também os outros dois grandes princípios que defendia, ou seja, a “massa” e a “surpresa”. Para Lutz, usar CC abaixo do escalão Grupo era um erro, mesmo que fosse reforçado com armas anticarro, pois não se iriam atingir resultados decisivos. No que respeita à surpresa, (seu terceiro princípio), defendia que era essencial para o sucesso que o ataque se realizasse ao alvorecer. Considerava a ligação com a artilharia fundamental, para apoiar a manobra dos CC defendia que as armas anticarro deviam estar concentradas numa companhia e serem utilizadas em massa, tal como os CC.

As manobras de 1932 foram os últimos exercícios em larga escala da República de Weimar, antes da subida ao poder de Hitler, tendo-se revestido de elevada importância e peculiaridade. O cenário abordava, claramente, uma invasão polaca da Alemanha, algo bem realista para os tempos que corriam, na ótica alemã. Pretendia-se

analisar dois problemas básicos: (1) o emprego, em largas operações, de orgânicas experimentais de infantaria e cavalaria, que estavam a ser testadas a níveis mais baixos. O grande foco foi o Destacamento Motorizado de Reconhecimento (DMR), como elemento orgânico das Divisões; e (2) de ter grandes unidades, em vastas áreas de operações, com capacidade de travessia de rios. (Citino, 2008, p. 213)

Não podemos deixar de escalpelizar a organização dos DMR, que nos aponta fortes pistas para o que viria a ser a *Blitzkrieg* e, de certa forma, o próprio reconhecimento no pós-guerra. O DMR consistia numa interessante mistura de unidades. O comando do Grupo (Batalhão), por exemplo, tinha sob o seu comando um pelotão de transmissões motorizado, um pelotão de quatro CC, um pelotão anticarro (formado por peças de madeira, a imitar armas verdadeira, tal como acontecia com os CC), uma companhia de bicicletas a três pelotões, bem como forças com metralhadoras pesadas e tropas de cavalaria. Foi ainda nos exercícios de outono de 1932 que, pela primeira vez e em grande escala, foram testados quatros destacamentos de

reconhecimento motorizados combinados com um batalhão de motociclistas (Guderian, 1937, p. 162), algo que, posteriormente, foi utilizado, de forma adaptada nas forças de reconhecimentos alemãs durante a guerra.

Nestas grandes manobras, recorreu-se à experimentação de forças dotadas de elevada mobilidade. Os observadores convidados tinham, por vezes, de se deslocar 300 Km por dia para poderem acompanhar as atividades das forças em exercício. O adido americano, Coronel Wuest relatou que os exercícios se aproximavam bastante com a realidade de uma verdadeira guerra, tal o empenho verificado pelas forças alemãs. Refira-se que, neste ano, pela primeira vez, foram convidados os adidos da Polónia, França e URSS que, por razões políticas, não costumavam ser convidados (Citino, 2008, p. 213).

Ainda em 1932, outros exercícios muito específicos foram realizados, o que torna este ano muito especial no que respeita a entender a génese da *Blitzkrieg*. Uma dessas atividades de treino foi realizada de forma secreta, porque o objetivo de treino violava o Tratado de Versalhes. Tratou-se de testar a capacidade de defesa contra raids aéreos, tendo envolvido também autoridades civis, bem como, infraestruturas tais como o sistema ferroviário e parques industriais. Pretendia-se com esta atividade criar e organizar um fluxo de informação, à custa das comunicações e das viaturas motorizadas e blindadas, para rapidamente se esclarecer a situação e entender quais os alvos dos ataques aéreos, com a finalidade de preparar uma reação adequada. De referir que, os exercícios de 1923-1924 envolvendo a aviação, como já foi referido anteriormente, tinham como objetivo o treino do alerta a ataques antiaéreos e a cooperação com força motorizadas, ao contrário de 1932, que pretendiam testar a luta antiaérea, daí o seu caráter secreto.

Lutz, após a conclusão dos exercícios de 1932, chegou à conclusão que o treino de forças de grande mobilidade teria de ser com elevados efetivos, no mínimo, de dois batalhões. Treinos com reduzido número de forças daria uma falsa ideia da realidade. Fazendo uma pequena nota sobre a personalidade de Lutz, no sentido de tentar identificar a sua importância no período estudado, de acordo com Hart (2006, p. 39), Lutz foi, de facto, um pioneiro alemão da guerra blindada. Promoveu o estudo da blindagem e, entre 1924-27, começou a treinar os seus subordinados nos conceitos de guerra blindada. Foi também Lutz que insistiu na inclusão da temática

dos blindadas nos cursos técnicos de transportes, dados na escola de transportes em Berlim, local este muito ligado a Guderian. Em 1925, a sua equipa estudou o uso de artilharia propulsada por lagartas. Em 1926, cinco anos antes de Guderian ver e entrar num CC na Suécia, Lutz concluiu que a Alemanha precisava de CC pesados e de forças de reconhecimento de blindagem ligeira. Foram as ideias de Lutz e não as de Guderian que moldaram os primeiros programas de CC da Alemanha no final dos anos 1920, na opinião de Hart.

De acordo com Citino, não é exagero dizer que os diversos exercícios de 1931-32, feitos com recurso a inúmeros veículos falsos, e onde se pretendeu responder à grande questão de “qual a maneira mais apropriada de emprego do CC”, marcou o verdadeiro nascimento da *Blitzkrieg*. Nestas manobras, foi treinada a atuação dos CC “desacorrentados” da infantaria, explorado o princípio da massa (concentração de unidades puras de CC) e a surpresa, para provocar a rutura e desorganização da defesa (2008, pp. 203–204). O adido americano que testemunhou esta série de exercícios, reportou em dezembro de 1932: “A Alemanha encontra-se profundamente absorvida com a questão do aumento e reajustamento do seu armamento e é entendimento geral que tal ir-se-á realizar, com o sem o consentimento do mundo” (Citino, 2008, p. 208).

As manobras de 1932 foram as últimas em que o símbolo máximo da República de Weimar, o idoso Marechal-de-Campo Hindenburg esteve presente. Guderian descreveu que durante a discussão crítica, após o seu final, Hindenburg fez um breve discurso onde apontou os erros que haviam sido cometidos. Mencionando a liderança do Corpo de Cavalaria, disse o seguinte: «Na guerra, apenas o que é simples pode ter sucesso». Eu visitei o pessoal do Corpo de Cavalaria. O que vi não foi simples. Ele estava certo. (Guderian, 1952, p. 14)

Ainda havia um longo caminho a percorrer, mas os alicerces estavam lançados. O papel do treino tinha sido e continuaria a ser imprescindível para a criação e afinação da “máquina” que foi a *Blitzkrieg*.

5. CONCLUSÕES

A Alemanha, a grande derrotada da I Guerra, sofreu tremendas sanções resultantes do Tratado de Versalhes. A componente militar foi extremamente afetada. Foram estabelecidas limitações à dimensão do seu exército (100.000 homens, sete divisões de infantaria e três de cavalaria), mas também, foram estabelecidas fortes restrições tecnológicas (proibição de possuir CC, aviação e artilharia pesada, entre outros). Para além disso, a Alemanha não esquecera o quão importante, diríamos mesmo decisivo, fora o carro de combate para a sua derrota. Apesar de tudo isto, o *Reichswehr* possuía um corpo de oficiais de grande valia, inconformados com a situação em que o país se encontrava, tendo alguns deles empenhando-se profundamente no sentido estudar novas táticas e reinventar a forma de fazer a guerra.

As principais incógnitas prendiam-se com necessidade de identificar a melhor forma de usar os CC e outras novas tecnologias e como os conjugar com as unidades e organizações vigentes, bem como, transformações nelas operar para o melhor efeito pretendido. Os militares alemães sabiam que, em caso de uma nova guerra, a sua forma de atuar teria de ser rápida, decisiva e não prolongada no tempo, devido às imposições de Versalhes. Também aqui, a necessidade aguçou o engenho. Para isso, tentaram tirar partido das lições identificadas da Grande Guerra, reformularam doutrina, estudaram o que se fazia nos outros países, assim como autores estrangeiros. Influências exteriores potencialmente existiram, contudo, neste trabalho não se tornou relevante saber se foram mais importantes as do Reino Unido, da URSS. Conclui-se sim, que a vontade alemã de encontrar a melhor forma de fazer a guerra criou dinâmicas que foram de enorme importância para a descoberta, utilização e aprimoramento dos conceitos que formaram a base do que seria a *Blitzkrieg*, quer eles tenham sido importados ou criados pelos próprios alemães.

Os germânicos desenvolveram a *Blitzkrieg* através de cuidadosa reflexão, trabalhos teóricos e doutrinários e pela aplicação da mentalidade de experimentação através do treino coletivo. São disso exemplo os trabalhos desenvolvidos pelo General Seeckt, que impôs uma dinâmica de elaboração e organização doutrinária (1921-26) com resultados práticos aos baixos escalões, mas também, na vertente de liderança dos seus oficiais, onde foi criada uma mentalidade flexível, que apela à capacidade de decisão e adaptação às situações, desde os baixos escalões. Foi no seu período como CEME que foram realizados exercícios militares de diversos escalões e tipologia, (começando-se a falar em armas combinadas), e onde

se experimentou interações entre diferentes forças terrestres e apoios aéreo. Foi ainda com ele que também, secretamente, a Alemanha cooperou com a URSS e criou, conjuntamente, a escola de blindados em Kazan e a escola de aviação em Lipetsk, que alavancou o saber associado aquelas tecnologias, proibidas à Alemanha pelo Tratado de Versalhes.

Outro grande exemplo desta dinâmica foi o General Lutz, considerado como um pioneiro alemão da guerra blindada. Lutz introduziu a temática dos blindados na escola de transportes de Berlim através dos exercícios que realizou, mas também teceu considerações sobre artilharia propulsada por lagartas (1925), bem como, deu contributos para o que seria o futuro reconhecimento (DMR) e o ajustamento do reconhecimento às forças blindadas. Foram as ideias de Lutz que moldaram os primeiros programas de CC da Alemanha no final dos anos 1920. Estes são dois exemplos de militares de alta patente que, recorrentemente, através do treino, na forma de manobras militares, contribuíram para a formação do conceito da *Blitzkrieg*.

Complementando, sobre grandes atividades de treino realizado durante a República de Weimar, evidenciamos a realização de exercícios de pequena (1930) e grande envergadura (1921, 1926, 1932), com cooperação com meios aéreos (1924 e 1932) e em cooperação com as autoridades civis (1928). Como traço transversal a todas as atividades de treino, encontra-se a incessante busca da experimentação de meios, organizações e táticas e um enorme sentido crítico de análise dos mesmos. Outrossim, perante a proibição de certos equipamentos (CC, artilharia pesada, anticarro etc.), contornaram essa limitação com a utilização recorrente e intensiva de maquetes dessas armas, para poder treinar a melhor forma de as empregar taticamente. Tal situação, que poder-se-ia constituir como ridícula e que apelava a um esforço suplementar dos militares alemães, permitiu desenvolver e testar modalidades de emprego desses meios, criando doutrina e ensinamentos.

Pelo precedente, consideramos ter identificado **qual o papel do treino na construção e operacionalização da *Blitzkrieg* durante a República de Weimar**. Foi uma ferramenta imprescindível para validar ideias, melhorar processos, apontar caminhos. Parece-nos evidente e crê-se ter demonstrado, que a *Blitzkrieg* só foi possível devido ao trabalho desenvolvido entre 1919 e 1933. Nestes anos, os alemães esforçaram-se por dominar os conceitos pois sabiam que, mais cedo ou mais tarde, os meios surgiriam e nesse momento, estariam em vantagem perante os seus inimigos. Aconteceu pouco depois...

REFERÊNCIAS

- Barroso, L. (2014). A Inovação Militar no período entre guerras e o início da II Guerra Mundial. O desenvolvimento da Blitzkrieg, a tradição germânica e os contactos germano-russos nos anos 1920. *Revista Militar*, 224–237.
- Boyd, J. R. (2007). *Patterns of Conflict*.
- Churchill, W. S. (1959). *Memoirs of The Second World War*. Houghton Mifflin Company, 542.
- Citino, R. M. (2004). Beyond fire and movement: Command control and information in the German Blitzkrieg. *Journal of Strategic Studies*, 27(2), 324–344. <https://doi.org/10.1080/0140239042000255940>
- Citino, R. M. (2008). *The Path to Blitzkrieg—Doctrine and Training in the German Army, 1920-39*. Lynne Rienner Publishers.
- EME, E.-M. do E. (2012). PDE 3-00 Operações. Exército Português.
- EME, E.-M. do E. (2015). PDE 3-01-00 Tática das Operações de Combate. Exército Português.
- Ferreira, P. (2020). *Thomas Edward Lawrence: Contributos para o estudo da Subversão (tese de doutoramento não publicada)*. Universidade Católica Portuguesa.
- Guderian, H. (1937). *Achtung—Panzer!* Clays Ltd, Elcograf S.p.A.
- Guderian, H. (1952). *Panzer Leader*. *Em International Affairs* (Vol. 28, Número 3). <https://doi.org/10.1093/ia/28.3.386b>
- Hart, R. A. (2006). *Guderian—Panzer Pioneer or Myth Maker?* (Ph. D. C. C. Dennis E. Showalter & Instructive, Eds.). Potomac Books, Inc.
- Necek, B., & Dedio, F. (2017). *Tanks dans L’Enfer des Combats—Ep.2 La Revange des Panzers*. Netflix.
- Ong, W. (2007). Blitzkrieg: Revolution or evolution? *RUSI Journal*, 152(6), 82–87. <https://doi.org/10.1080/03071840701863216>
- Pakistan Defense. (2015). *German Military Doctrine—Manuever Warfare*. <https://defence.pk/pdf/threads/battle-report-16-fall-gelb-blitzkrieg-1940.340916/page-4>
- Rodrigues, L. F. C. (2016). *A Guerra Relâmpago (Blitzkrieg) Alemã: Da teoria à capacitação estratégica , tática e tecnológica bélica e militar ao êxito*.
- Telo, A. J. (2016). *A I Guerra Mundial, o Impacto do conflito na Região Autónoma dos Açores e o Relacionamento com as Forças Armadas*.

RELATO FINANCEIRO NO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS

Mário Ricardo Fernandes Pinto de Carvalho, Academia Militar, mcarvalho98.pt@gmail.com

Diogo Borges Torres, Academia Militar, diogoborgestorres@hotmail.com

Bruno Antunes Lobo, Academia Militar, brunoa.lobo98@hotmail.com

Fatima Eduardovna Gimranova, Academia Militar, fatimagimranova@gmail.com

ABSTRACT

Financial reporting has been the victim of major changes over time, going through different phases, always guided by the innovation and evolution of societies and how they are shaped, as such, it is necessary to study these same changes and what changes they will provide to a given population.

Focusing on the study of these same changes, the present investigation with the theme “Financial Reporting in the Portuguese Public Sector” appears.

This work aims to isolate the Portuguese public sector and make a study through the analysis of different authors and scientific articles, several methods of study in order to be possible a better understanding of this same Portuguese financial report.

To carry out this investigation, the methodology used was the analysis of several scientific articles and subordinate works related to the theme.

The results obtained demonstrate that in Portugal, a system of accounting harmonization was adopted so that the transparency of financial reporting was greater, so that the comparison between different companies could be carried out with the smallest possible counterparts and that economic and financial growth could be achieved not only in Portugal, but also in the EU.

KEYWORDS: Financial Reporting; Public Sector; Investigation; Methodology.

RESUMO

O relato financeiro foi vítima de grandes mudanças ao longo do tempo, passando por diferentes fases, acompanhado sempre pela inovação e evolução das sociedades e como estas se moldam, como tal, é necessário o estudo destas mesmas mudanças e que alterações vão proporcionar a uma determinada população.

Tendo como foco o estudo destas mesmas alterações, surge o presente trabalho de investigação pelo método de RSL do relato financeiro do setor público com o tema “Relato Financeiro no Setor Público Português”.

Este trabalho tem o intuito de isolar o setor público português e fazer um estudo através da análise de diferentes autores e artigos científicos, diversos métodos de estudo de forma a ser possível uma melhor compreensão deste mesmo relato financeiro português.

Os resultados obtidos demonstram que em Portugal foi adotado um sistema de harmonização contabilística de forma a que a transparência de relato financeiro fosse maior, para que a comparação entre diferentes empresas fosse realizada com as menores contrapartidas possíveis e fosse possível um crescimento económico e financeiro não só em Portugal, mas também na EU.

PALAVRAS-CHAVE: Relato Financeiro; Setor Público; Inovação; Harmonização.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

CNCAP – Comissão de Normalização Contabilística para a Administração Pública

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

DF – Demonstrações Financeiras

FEE – Fédération des Experts Comptables Européens

IAS – International Accounting Standarts

IASB – International Accounting Standards Board

IPSASB – International Public Sector Accounting Standards

IFAC – International Federation of Accountants

IFRS – Normas Internacionais de Relato Financeiro

IPSAS – International Public Sector Accounting Standards

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

MFin – Ministério das Finanças

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

POC – Plano Oficial de Contas

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

RS – Responsabilidade Social

RSL - Revisão Sistemática de Literatura

SNCP – Sistema de Normalização Contabilística Público

SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas

SPP – Setor Público Português

UE – União Europeia

1. INTRODUÇÃO

Organismos como a OCDE, IFAC, IASB, UE e a FEE, segundo Alves & Rodrigues (2016) são alguns dos organismos orientadores da harmonização contabilística internacional, no entanto, devido aos esforços para o desenvolvimento de normas internacionais de contabilidade, o IASB é o organismo de destaque, tendo obtido o reconhecimento de diversas organizações internacionais “*como principal emissor de normas de contabilidade*” (Rodrigues, 2015, p.7), abdicando estas da emissão de quaisquer tipo de normas ou diretivas da sua autoria. Segundo Rodrigues (2015), a harmonização contabilística dos Estados-Membros tem sido uma prioridade da UE, pelo que, a UE começou por emitir diretivas com vista a esta harmonização. No entanto, apesar das primeiras diretivas, as necessidades de informação contabilística harmonizada na UE acentuaram-

se na década de noventa, o que levou a uma aproximação da UE ao IASB e consequente adaptação das diretivas Europeias às IFRS, refletindo-se mais tarde na adoção destas normas pelas empresas cotadas em bolsa na UE em 2005 (Rodrigues, idem). A adoção por parte destas entidades foi estabelecida, mediante a aprovação do Parlamento Europeu, pelo Regulamento nº 1606/2002/CE.

Assim, segundo (Rodrigues, 2015) os primeiros passos para a harmonização contabilística internacional foram dados com a publicação das IPSAS, normas do IFAC, baseadas no IASB para serem aplicadas pelo setor público.

1.1. PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTA DERIVADA

Para este TIG estabelecemos como:

Objetivo Geral – Entender a finalidade da adoção das IPSAS no relato financeiro do setor público;

Objetivo Específico 1 – Compreender o percurso e as alterações do relato financeiro português no setor público.

De forma a evitar desvios da finalidade original deste trabalho e manter a pesquisa bem direcionada, como em qualquer outro Trabalho de Investigação, é necessária uma Pergunta de Partida, através da qual *“o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação”* (Quivy & Campenhout, 1998, p. 44). Estabelecemos para este TIG a seguinte Pergunta de Partida: “Por que motivo o setor público português adorou as IPSAS?”

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. NORMAS DE RELATO FINANCEIRO NO SECTOR PÚBLICO PORTUGUÊS

Segundo Alves & Rodrigues (2016), antes da entrada de Portugal na UE, o sistema de contabilidade pública caracteriza-se por ser uma contabilidade orçamental cujo objetivo era demonstrar que as entidades do setor público administrativo aplicavam os meios financeiros que lhes eram atribuídos, dentro dos parâmetros aprovados pelas autoridades orçamentais.

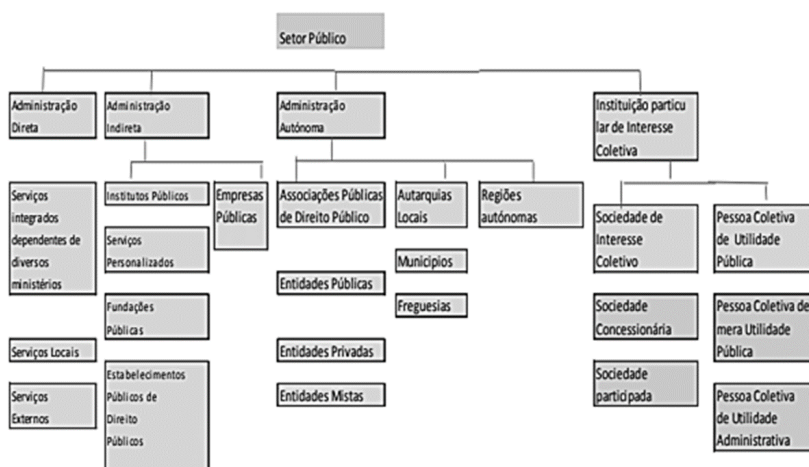


Ilustração 1 – Organização administrativa do Setor público português

Fonte: Gomes (2012, p.8)

Assim, com a entrada de Portugal na UE, foi iniciado um processo de reforma da administração pública e do sistema de contabilidade pública, marcado, segundo Alves & Rodrigues (2016), pela publicação da Lei de Bases da Contabilidade Pública, Regime da Administração Financeira do Estado e Lei de Enquadramento Orçamental (Lei nº 8/90 de 20 de fevereiro, Lei nº 155/92 de 28 de julho e Lei nº 6/91 de 20 de fevereiro, respetivamente). Assim, para que essa reforma fosse alcançada com sucesso, surge o POCP, um plano oficial de contas “*que veio colmatar a lacuna existente na harmonização contabilística na administração pública, obrigando todos os organismos da administração central, regional e local a implementar de imediato, um sistema integrado de contabilidade orçamental, patrimonial e analítica, de acordo com o método digráfico*” (Alves & Rodrigues, 2016, p.6).

No entanto, segundo MFin (2012), apesar do progresso que permitiu, o processo de adoção do POCP tornou-se bastante moroso, e o Governo Português decidiu seguir “*as sugestões dos nossos parceiros internacionais, sendo utilizados os princípios da Internacional Public Sector Accounting Standarts (IPSAS) na apresentação de contas das entidades do sector público*” (MFin (2012, p.48). Assim, através do Decreto-Lei nº 134/2012 de 29 de junho a CNC fica encarregue de

realizar os trabalhos técnicos com vista à aprovação de um SNCP adaptado às normas internacionais específicas para o setor público, as IPSAS.

Assim, segundo Rodrigues (2015), apesar do POCP contribuir para que a elaboração da informação seja imparcial, objetiva, mais aproximada às normas internacionais e uma maior transparência quanto à aplicação das receitas provenientes dos impostos e a avaliação das políticas seguidas pelos Governos, o setor público encontrou-se numa situação de dualidade que estava a afetar a eficiência da consolidação de contas no setor público, devido a, *“por um lado, do avanço do SNC, no sentido da adoção de normas adaptadas das IAS/IFRS, e por outro, da manutenção de um sistema contabilístico que é baseado em normas nacionais, entretanto revogadas”* (Decreto-Lei nº192/2015 de 11 de setembro Ministério das Finanças, 2015). Assim para terminar as divergências no setor público, deu-se adoção das IPSAS a todos os níveis da Administração Pública com três grandes objetivos (OCC, 2015):

- Redução da fragmentação contabilística, passando a existir um único modelo contabilístico para as Administrações Públicas;
- Alinhamento do normativo nacional com as normas internacionais de Contabilidade Pública (IPSAS);
- Obtenção de informação útil para efeitos de gestão orçamental.

2.2. COMPARAÇÃO ENTRE IPSAS, POCP E ACCOUNTABILITY

A IPSAS 1 corresponde à apresentação das Demonstrações Financeiras tendo como principal função, segundo Rodrigues (2015), a descrição das condições necessárias para uma apresentação apropriada das DF, sendo necessário proporcionar informação relativa à posição financeira, ao desempenho financeiro e aos fluxos de caixa da entidade. O objetivo da IPSAS 1 é o *“estabelecer os requisitos gerais para a apresentação de demonstrações financeiras, estrutura e requisitos mínimos de conteúdo”* (IFAC, 2019, p.163).

Segundo Rodrigues (2015) IPSAS, a informação nas DF é mais extensa do que em comparação com o POCP, por consequência de

que cada IPSAS contém um conjunto de informação a divulgar nas notas, com uma ordenação específica da informação. Para além da informação presente no anexo das DF do POCP ser inferior à quantidade apresentada nas IPSAS, esta é mais objetiva e concisa devido ao modelo devidamente estruturado e ordenado.

Segundo Rodrigues (2015), as alterações às políticas contabilísticas devem ser registadas de acordo com a IPSAS 3 – Políticas Contabilísticas, Alterações em Estimativas Contabilísticas e Erros com o objetivo de *“estabelecer os critérios para a seleção e alteração de políticas contabilísticas, juntamente com o tratamento contabilístico e divulgação de alterações nas políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e correção de erros”* (IFAC, 2019, p.255).

No POCP a conta que trata desta matéria é a conta 59, anotando que é suficiente fazer a alteração em resultados transitados para demonstrar os erros.

Quanto às bases de mensuração, o POCP adquire um princípio contabilístico do custo histórico. Por sua vez, a IPSAS 1 possibilita a utilização de mais bases de mensuração, tais como: o custo corrente, custo histórico, o justo valor, o valor realizável líquido e a quantia recuperável.

Segundo Rodrigues (2015), existem algumas diferenças significativas em termos de reconhecimento, mensuração e divulgação entre IPSAS e POCP, mas também, existem alguns pontos comuns entre eles, destacando-se a obrigatoriedade de utilização da contabilidade com base do acréscimo.

O uso dos conceitos de *accountability* e responsabilização, tem como finalidade *“não permitir o mau uso dos recursos públicos e sobretudo a corrupção.”* (Gomes, 2016, p.62). Segundo Gomes (2016), o relato financeiro, bem como todo o poder público, deve ser alvo de uma responsabilização o que pode ser feito através de órgãos do próprio Governo, com autonomia para fazê-lo, agências independentes organizadas e financiadas pela sociedade civil.

3. METODOLOGIA, MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. POSICIONAMENTOS E PARADIGMAS

Os paradigmas definem a abordagem a seguir pelos investigadores, assim, neste trabalho foi utilizado o paradigma qualitativo, pois a abordagem dos investigadores seguiu a lógica de um “*processo indutivo de pesquisa*” (Melo, 2013, p. 3) na utilização de “*uma metodologia de cariz qualitativo*” (Rosado, 2017, p. 119). De acordo com a abordagem dos investigadores, estes adotaram um posicionamento epistemológico baseado no interpretativismo, em que o papel enquanto investigadores se baseou na explicação e compreensão do tema (Rosado, 2017).

3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Este Trabalho de Sumarização tem como objetivo o estudo da harmonização contabilística, a importância do relato financeiro e objetivos das normas contabilísticas internacionais, na realidade portuguesa e europeia, desde a entrada de Portugal para a UE, pelo que, para cumprir com esses objetivos, foi utilizada uma técnica de recolha de dados documental baseada em fontes primárias, “constituídas por textos originais sem a interpretação de outros autores” (Rosado, 2017, p. 124) e fontes secundárias, que contêm interpretações de outros autores sobre as fontes primárias, como artigos científicos acedidos através de bases de dados científicas, sites académicos, em especial o Google Scholar e Ideas Repec, bem com fontes institucionais como a Ordem dos Contabilistas Certificados.

3.3. ESTRATÉGIAS E MÉTODOS

O tipo de estudo utilizado pelos investigadores neste trabalho é um tipo de estudo não experimental descritivo, e, com o objetivo de explicar as vantagens das IPSAS no relato financeiro e a homogeneidade do mesmo a nível internacional, foi utilizado o esboço de Newbert (2007) criando filtros para identificar e selecionar os artigos. Newbert (2007) defendeu que “representa uma abordagem mais objetiva. . . para mitigar alguns dos preconceitos [de usar apenas] critérios subjetivos “.

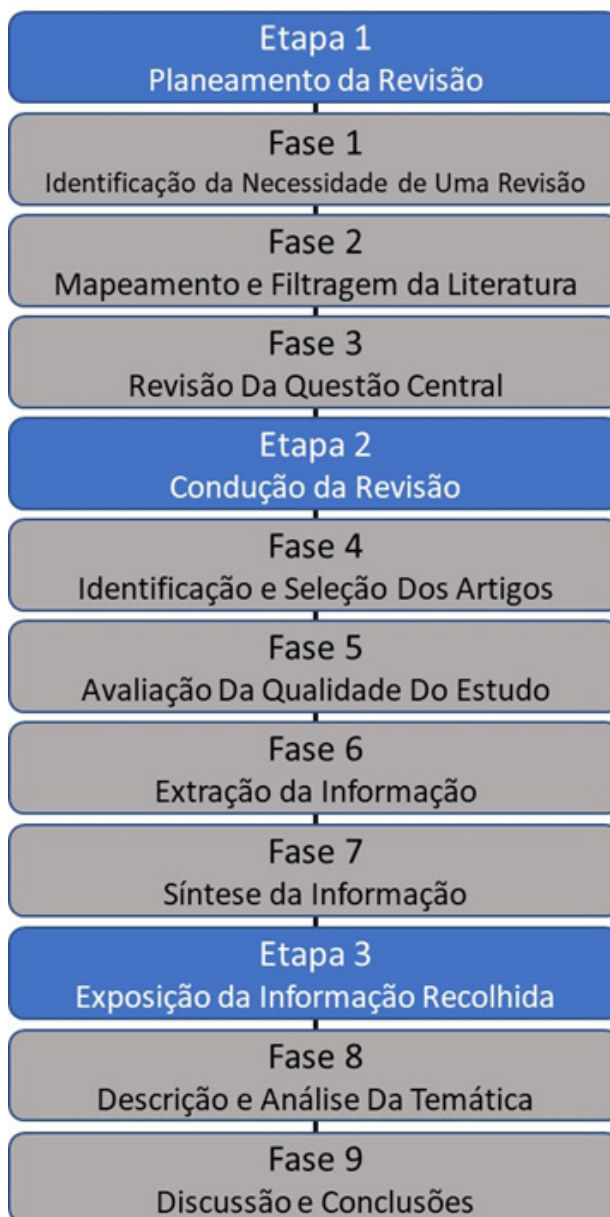


Imagem 2 – Revisão Sistemática da literatura

Fonte – Brown (2007, p.4)

Segundo Brown (2007), este esquema adapta a estrutura do NHS Center (Guia para revisões sistemáticas de literatura) para revisões e divulgação, pelo que serviu de orientação no planeamento, condução e orientação durante a investigação bem como na seleção da informação para este trabalho.

3.2.1. ETAPA 1

Na Fase 1 desta etapa, após a escolha do tema procedeu-se a procura de literatura do tema escolhido, pelo que foram encontradas revisões sistemáticas similares ao tema, através da pesquisa em, sobretudo, duas bases de dados: IDEAS/RePEc e Google Scholar.

Na Fase 2, Literature Scooping and Mapping, procedeu-se a uma filtragem das diferentes literaturas encontradas, apesar de todas estarem relacionadas com o relato financeiro, há uma grande abrangência e aplicabilidade deste tema, assim, esse processo de filtragem foi necessário para manter os aspetos principais em investigação: IPSAS, origem das mesmas, Harmonização contabilística e os seus impactos no relato financeiro português e europeu. Assim, neste trabalho de investigação é seguro dizer que houve uma interseção entre os campos da Normalização Contabilística Internacional e o Relato financeiro SPP.



Imagem 3 – Cruzamento dos Campos Normalização Contabilística Internacional e Relato Financeiro no SPP

Fonte – Elaboração Própria

A Fase 3 caracterizou-se pela análise da informação recolhida na Fase 2, com especial atenção às Perguntas de Partida e Derivadas, o que permite manter a objetividade durante a investigação.

3.2.2. ETAPA 2

Na Fase 4, foi feita, de modo a continuar a filtragem da informação, a identificação de palavras chave, análise e seleção dos estudos sob o critério de eficácia em responder às perguntas de partida e derivada, o que, de certa forma, completou a Fase 5, a qualidade dos artigos para além do critério já referido assentou também nas conclusões diretas sobre os motivos da implementação das IPSAS, POCP e harmonização contabilística, sempre relacionadas com o setor público português e europeu, pelo que no fim deste passo estavam reunidos os artigos em que este trabalho de investigação se baseou.

Na Fase 6 e Fase 7, foi feita, respetivamente, a recolha da informação procurando um equilíbrio entre conclusões detalhadas e generalizadas, de forma extrair informação e obter um sumário claro e perceptível sem ser, por outro lado, demasiado vago e sintetizada na Meta-Análise agrupados por Autor, Evidências e Instituição.

3.2.3. STAGE 3

Na Fase 8, deu-se por concluída a Meta-Análise, com a informação considerada mais pertinente para o cumprimento dos Objetivos Geral e Específico e para as respostas às perguntas de investigação, tendo assim todos os elementos necessários para passar á Fase 9 e última fase deste trabalho, as conclusões tiradas.

3.2.3.1. META- ANÁLISE

Autor	Evidências	Instituição	Incidência
Ferreira (2010)	Confirma-se que a estratégia da UE é a de que os estados membros adaptem às normas nacionais em matéria de normalização contabilística para o setor público, as IPSAS; Em alguns estados membros – caso da Espanha e Reino Unido – isso já aconteceu. Embora em Portugal ainda não se tenha verificado qualquer início ou indício de reforma da normalização contabilística para o setor público, ela terá que ser iniciada, face à estratégia da UE, facto que motivou o presente estudo.	Universidade de Aveiro	Intenção da UE
Magro (2014)	A globalização das economias e a internacionalização das empresas criaram a necessidade de utilização de uma linguagem contabilística comum; Assim, a adoção das IFRS pretende a melhoria da comparabilidade e qualidade do relato financeiro internacional, bem como uma homogeneização das normas contabilísticas,	ISCTE Business School	Importância das IPSAS e Pontos Fracos

	havendo apenas receio no que diz respeito à eliminação de normas contabilísticas que se encontram adaptadas a um ambiente institucional próprio.		
Bellanca & Vandernoot (2014)	O uso de IAS para o setor público tem sido alvo de debates governamentais em termos de confiabilidade, consistência e transparência, o que coloca as IPSAS como referência internacional de harmonização contabilística e gestão de fundos públicos, com o apoio e interesse da UE; O único ponto fraco para a harmonização contabilística total nos Estados Membros, é a relutância de alguns países (ex: Itália) pois os esforços para a harmonização não são obrigatórios por lei em nenhum país, na adoção de legislação que implemente as normas.	University of Mons-Hainaut	Importância das IPSAS e Pontos Fracos
Santos & Pinho (2014)	A implementação em Portugal das Normas Internacionais de Contabilidade para o Sector Público tornou-se inevitável.	ISCSP	Importância das IPSAS

Aversano, Christiaens, Manes-Rossi, Vanhee & Cauwenberge (2015)	Os principais motivos para usar os padrões IPSAS são: - a convicção de que a adoção das IPSAS irá melhorar a comparabilidade nacional e internacional de informação financeira - facilitar a consolidação das demonstrações financeiras.	Faculteit Economie en Bedrijfskunde	Importância das IPSAS
Aversano et al (2015)	Algumas jurisdições optam por não aplicar as IPSAS por dois motivos: - O medo de perder sua autoridade atual estabelecendo novos padrões e o fato de as IPSAS ainda serem relativamente desconhecidas. - A segunda razão pela qual algumas jurisdições optam por não aplicar as IPSAS é porque eles escolheram implementar seus próprios regulamentos contabilísticos de competência comercial.	Faculteit Economie en Bedrijfskunde	Importância das IPSAS e Pontos Fracos
Rodrigues (2015)	As necessidades de informação contabilística harmonizada na UE acentuaram-se na década de noventa, o que levou a uma adaptação das	Instituto Politécnico de Setúbal	Importância das IPSAS

	diretivas Europeias às IFRS, refletindo-se mais tarde na adoção destas normas pelas empresas cotadas em bolsa na UE em 2005 estabelecida, pelo Regulamento n.º 1606/2002/CE. Assim, a publicação das IPSAS, aplicadas pelo setor público marcou os primeiros passos da harmonização internacional contabilística.		
Jorge, Brusca & Nogueira (2016)	Para a adoção de IPSAS o IPSASB, criou uma rede que fornece os padrões, com identidade e legitimidade, com o objetivo de alcançar a comparabilidade dos relatórios financeiros no campo internacional. A adoção prática de IPSAS por organizações financeiras e políticas internacionais significa que eles se tornaram uma referência clara e útil.	Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra	Importância das IPSAS
Svoboda (2016)	Vários países europeus implementaram as IPSAS e realizaram projetos de modernização do sistema de relatórios financeiros do setor público com o objetivo de prestar contas aos cidadãos e fornecer informações financeiras mais relevantes e confiáveis.	Universidade de Economia de Praga	Importância IPSAS - principais padrões contabilísticos

	Muitos países Europeus consideram os padrões IPSAS como a melhor maneira de obter responsabilidade, e, para aumentar sua responsabilidade, decidiram implementar os padrões IPSAS / IFRS em regime de competência total, ou seja, como padrões contabilísticos principais.		
Marques (2017)	As IPSAS são normas globais de relato financeiro de alta qualidade para aplicação pelas entidades do setor público. Estabelecem os requisitos de reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação, e trata as transações e acontecimentos nas DF com finalidade geral. Com a implementação do SNC-AP, as entidades públicas devem: • reconhecer todos os ativos e passivos como exigido pelas normas de contabilidade pública; • reconhecer itens se os mesmos forem permitidos pelas normas de	ISCAC	Importância das IPSAS. SNC -AP

	contabilidade pública; • aplicar as normas de contabilidade pública na mensuração de todos os ativos e passivos reconhecidos.		
Marques (2018)	As IPSAS são padrões globais de relatórios financeiros de alta qualidade para aplicação por entidades do setor público, para estabelecimento de requisitos de reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação e tratar transações e eventos nas DF de uso geral.	ISCAC	Importância das IPSAS
IPSASB (2019)	Melhorar a qualidade e a transparência dos relatórios financeiros do setor público, fornecendo melhores informações às instituições financeiras do setor público na gestão e tomada de decisão ... o IPSASB apoia a convergência do setor público nacional e internacional de normas contabilísticas e a convergência de bases contabilísticas e estatísticas dos relatórios financeiros. (p. 13).	IFAC	Objetivo das IPSAS

Ferreira (2013)	Impactos de adoção das IPSAS no Setor Público Administrativo tais como curto prazo de tempo, dependência da decisão política, os custos necessários dos recursos humanos e tecnológicos na formação de gestores e executores.	Instituto Superior de Ciências sociais e Políticas	Impactos de adoção das IPSAS
Ionescu & Georgescu (2014)	Os eventos e fatos que geram os dados são identificados, os são estabelecidos os objetivos da gerência, os proprietários das informações e a maneira como os dados são registrados e coletados são sublinhados, os métodos e instrumentos para esse processamento de dados são escolhido, o destino da informação é definido e a transmissão ao beneficiário é organizada.	Journal of Economic Development, Environment and People	Funcionamento das IPSAS
Glöckner (2015)	A estrutura conceptual das IPSAS abrange objetivos, características qualitativas e princípios de reconhecimento, medição e apresentação de informação financeira para ir ao encontro dos interesses dos utentes dessa informação.	Hessian Court of Auditors	Estrutura Conceptual das IPSAS

Alves & Rodrigues (2016)	A aprovação do POCP teve como objetivo a harmonização contabilística na administração pública, obrigando todos os seus organismos a utilizar um sistema integrado de contabilidade em método digráfico, para que a informação seja imparcial e objetiva. Devido à dualidade no setor público causada pelo uso do POCP e simultâneo avanço do SNC, no sentido da adoção de normas adaptadas das IAS/IFRS, levou, por recomendação de parceiros internacionais, a uma adoção das IPSAS com objetivo de melhorar tanto a qualidade como a comparabilidade da informação financeira.	OCC	POCP - objetivo e mudanças
Almeida & Jesus (2017)	Apesar do POCP ter contribuído para a evolução do sistema contabilístico do Setor Público português, não conseguiu acompanhar os normativos internacionais. O difícil período económico vivido em Portugal e a necessidade de o governo melhorar as contas públicas do país, levaram a alterações a nível contabilístico o que levou à publicação do	OCC	POCP- Desvantagens

	SNC-AP, em Portugal, que tem por base as IPSAS.		
Cruz (2012)	Após comparação das IPSAS 1 e IPSAS 24 com o POCP, pois são estes os normativos que enunciam as principais características de <i>accountability</i>, evidencia-se que: • o POCP propõe instrumentos de controlo orçamental mais adequados e detalhados ao nível do desenvolvimento de práticas contabilísticas orçamentais; • POCP foi complementado com legislação adicional, mostrando a necessidade de uma integração das normas em vigor num único sistema normativo, mais	ISCTE Business School	Comparação IPSAS e POCP - Accountability

	próximo do POCP do que das IPSAS.		
Ferreira (2010)	Confirma-se que a estratégia da UE é a de que os estados membros adaptem às normas nacionais em matéria de normalização contabilística para o setor público, as IPSAS; Em alguns estados membros – caso da Espanha e Reino Unido – isso já aconteceu. Embora em Portugal ainda não se tenha verificado qualquer início ou indício de reforma da normalização contabilística para o setor público, ela terá que ser iniciada, face à estratégia da UE, facto que motivou o presente estudo.	Universidade de Aveiro	Intenção da UE

Tabela 1 – Meta-Análise da Harmonização e Adoção de normas contabilísticas e as suas finalidades no setor público português e europeu

Fonte: Elaboração Própria

4. CONCLUSÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste trabalho, os investigadores focaram-se nas razões que levaram a uma harmonização contabilística internacional, sobretudo de numa perspetiva europeia e portuguesa, à adoção das IPSAS no setor público, o seu impacto e principais diferenças relativamente ao POCP. Conclui-se, com base na revisão da literatura, que a UE deu início a um processo de harmonização contabilística dos Estados-Membros para aumentar a comparabilidade da informação financeira entre os mesmos. Assim o setor público português, com vista a contribuir para esta harmonização contabilística, em particular na Administração Pública, criou o POCP e posteriormente adotou as IPSAS.

Com base na revisão da literatura, as IPSAS:

- Terminaram com as divergências existentes no setor público, derivadas do uso do POCP por parte de umas entidades, e das IFRS por outras entidades;
- Aumentou a homogeneização das normas contabilísticas a nível internacional;
- Melhoraram a comparabilidade e qualidade do relato financeiro internacional;
- Tornou a elaboração da informação mais imparcial e objetiva.

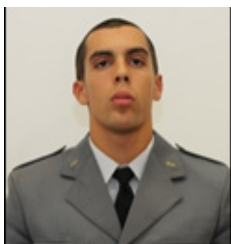
Em comparação com o POCP, em especial uma comparação entre a IPSAS 1 e 24 e o POCP, conclui-se que o POCP propõe instrumentos de controlo orçamental mais detalhados e adequados ao nível de desenvolvimento de práticas contabilísticas orçamentais, no entanto, a informação nas DF é mais extensa nas IPSAS, por consequência de que cada IPSAS contém um conjunto de informação a divulgar nas notas, com uma ordenação específica da informação.

Assim, em resposta à Pergunta de Partida “Por que motivo o setor público português adorou as IPSAS?” conclui-se que o SPP procedeu á adoção das IPSAS para reduzir a fragmentação contabilística no Setor Público, aumentar a homogeneidade no relato financeiro e, com isso, a comparabilidade da informação financeira a nível internacional, bem como a qualidade da mesma. Em resposta à Pergunta Derivada “Por que razão o POCP não cumpria com os objetivos do SPP?”, conclui-se que apesar de ter contribuído para a evolução do sistema contabilístico, o POCP não conseguiu acompanhar os normativos internacionais devido ao facto de Portugal ter vivido um período económico difícil referente à última crise económica o que levou à necessidade do governo melhorar as contas públicas do país, e, ambas as razões, somadas à presença de entidades de ajuda externa, resultaram em mudanças a nível contabilístico o que levou à publicação do SNC-AP, em Portugal, que tem por base as IPSAS.

SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES



Mário Ricardo Fernandes Pinto De Carvalho é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 2.º ano do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana. Nasceu em 25 de abril de 1998, natural de Queluz, realizou no ensino secundário o curso de Ciências e Tecnologias, em 2018 entrou na Academia Militar.



Diogo Borges Torres é cadete da Academia Militar frequentando de momento o 2º ano no mestrado integrado em Administração Militar. Nasceu a 24 de abril de 1998, natural de S. Miguel Açores. Frequentou o curso profissional de técnico de informática de gestão na escola secundária da Ribeira Grande ingressando na Academia Militar em 2018.



Bruno Antunes Lobo é cadete da Academia Militar frequentando de momento o 2ºano no mestrado integrado em Administração Militar. Nasceu a 17 de outubro de 1998, natural de Torres Novas, distrito de Santarém. Frequentou o curso de ciências e tecnologias na escola secundária Artur Gonçalves ingressando na Academia Militar em 2018.



Fátima Eduardo na Gimranova é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 2.º ano do Mestrado Integrado em Administração Militar. Nasceu em 26 de fevereiro de 1998, natural de Shymkent, realizou no ensino secundário o curso de Ciências e Tecnologias, em 2018 entrou na Academia Militar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, R., & Jesus, M. (2017). A adoção de uma nova reforma da contabilidade pública em Portugal: Estudo de caso em algumas entidades piloto. In *XVI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*. Retrieved 20Jun2020, from https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/ finais_site/152.pdf

Aversano, N., Christiaens, J., Manes-Rossi, F., Vanhee, C. & Van Cauwenberge, P. (2015). The effect of IPSAS on reforming governmental financial reporting: An international comparison. *International Review of Administrative Sciences*, 81(1), 158-177.

Bellanca, S., & Vandernoot, J. (2014). International public sector accounting standards (IPSAS) implementation in the European Union (EU) member states. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(3), 257-269.

Brown, C. R. (2007). *Economic theories of the entrepreneur: A systematic review of the literature*. Retrieved 20Jun2020, from <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2152/Chris%20Brown%20SR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, A., L., G., T., D. (2016). *Contributo Para Um Novo Sistema De Normalização Contabilística Para O Sector Público Em Portugal*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved 05Jun2020 from, https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3695/3/AL_MA_18-05-2012_FINAL_JULHO2012.pdf

Decreto Lei no 134/2012 de 29 de Junho do Ministério das Finanças. Diário da República: I série, No 134 (2012). Retrieved 02Jun2020, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/178538/details/maximized>

Decreto Lei no 192/2015 de 11 de setembro do Ministério das Finanças. Diário da República: I série, No 192 (2015). Retrieved 08Jun2020, from <https://dre.pt/home/-/dre/70262478/details/maximized>

erreira, A., C., S. (2010). *O Impacto Da Adoção Das IPSAS No Relato Financeiro Das Autarquias*. (Universidade de Aveiro). Retrieve 25Jun2020 from, <http://www.aeca1.org/xvencuentroaeca/cd/11f.pdf>

Ferreira, C. M. M. P. (2014). *Harmonização contabilística no sector público: constrangimentos na adopção das IPSAS* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Retrieved 25Jun2020, from https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6552/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83o_Carla%20Ferreira_jan2014.pdf

Georgescu, F., & Ionescu, C. (2014). Harmonization of accounting in the process of globalization of economic activities. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 3(1), 19-25. Retrieved 25Jun2020, from http://ojs.spiruharet.ro/index.php/jedep/article/view/56/pdf_8

Glöckner, A. (2015). Towards a common conceptual framework for Public Sector Accounting in Europe?—A comparative study of the IPSAS framework and the conceptual approach applied by the German federal state of Hessen. *International Journal on Governmental Financial Management*, 15(2), 12-45. Retrieved 25Jun2020, from <https://icgfm.org/wp-content/uploads/2017/06/2-3.pdf>

Gomes, H. (2016). *Finanças Públicas e Accountability*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved 03Jun2020, from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12621/1/HUIGANA%20GOMES%20VERS%C3%83OREVISTASET13NOITE2.pdf>

International Federation Of Accountants. (2019). *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements* [PDF]. Retrieved 04Jun2020, from https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IPSASB-HandBook-2019_Volume-1_Locked_0.pdf

Brusca, I., Jorge, S. U. S. A. N. A., & Nogueira, S. (2016). Translating IPSASs into national standards: a comparison between Spain and Portugal. *Atas do XVII Encontro AECA, AECA/IPB, Bragança*. Retrieved 25Jun2020, from <https://core.ac.uk/download/pdf/153414765.pdf>

Magro, N., D., S. (2014). *A comparabilidade das demonstrações financeiras na Europa*. (Tese de Doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved 11Jun2020, from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8695/1/Tese%20-%20Nova%20%20Apos%20Entrega%20-%20Biblioteca.pdf>

Marques, M. C. (2017). *Contabilidade pública e IPSAS em Portugal: O sistema de normalização contabilística para as administrações públicas*. Retrieved 4Jun2020, from https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica//finais_site/307.pdf

Marques, M. D. C. (2018). Public Accounting and IPSAS in Portugal: The Accounting Standardization System for Public Administrations. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14(4), 153-164. Retrieved 25Jun2020, from <https://davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/5af3b1b366ff3.pdf>

Melo, M., F. (2013) Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise. Retrieved 10Abr2020 from Minho's University Web site, Centro de Investigação em Ciências Sociais: <http://cics.uminho.pt/wp-content/uploads/2011/07/Melo-Marina-Propostas-metodol%C3%B3gicas-e-aplicabilidade-do-paradigma-qualitativo-de-an%C3%A1lise.pdf>

Ministério das Finanças. (2012). *Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016*. Retrieved 04Jun2020, from <http://www.dgo.pt>.

Newbert, S.L. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 121.

Quivy, R., & Campenhout, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Rodrigues, C., S., F. (2015). *A adoção das IPSAS pela 1ª vez no Setor Público Português: Estudo de Caso – Distrito de Lisboa* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal). Retrieved 2Jun2020, from <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10644/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf>

Rodrigues, C., S., F., & Alves, M., T., V., D. (2016). Adoção Das International Public Sector Accounting Standards (IPSAS): O Caso De Uma Entidade Do Setor Público. *Novas Edições Académicas*. Retrieved 1Jun2020, from <https://www.occ.pt/news/cicpublica2016/pdf/41.pdf>

Santos, R. P. (2018). Método científico conceitos. [policopiado]. Amadora: Academia Militar Mestrado em Administração Militar. Retrieved 27Abr2020, from https://cidium.ium.pt/site/images/MIC/MIC_Conceitos.pdf

Santos, P. G. D., & Pinho, C. (2014). A adopção das IPSAS em Portugal conduzirá necessariamente ao relato de informação financeira comparável no âmbito do Sector Público Administrativo?. *XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 1-22. Retrieved 20Jun2020, from <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3759>

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. 1.^a ed. Lisboa: Lidel.

Svoboda, M. (2016). Modernisation of Public Sector Financial Reporting Systems in Europe - Challenges and Milestones. *European Financial and Accounting Journal*, University of Economics, Prague, 2016(4), 5-16. Retrieved 2Jun2020, from <https://ideas.repec.org/a/prg/jnlefa/v2016y2016i4id171p05-16.html>

O ESTADO DE EMERGÊNCIA EM TEMPOS DE MODERNIDADE E DE INCERTEZA: O CASO DO MUNÍCIPIO DE OVAR AQUANDO DA PANDEMIA DA COVID-19 (MARÇO 2020 – ABRIL 2020)

Miguel Ângelo Ventura Marques, Academia Militar, miguel.angelo_10@hotmail.com

David Pascoal Rosado, Academia Militar, david.rosado@academiamilitar.pt

ABSTRACT

The beginning of the year 2020 was marked by the pandemic caused by the disease designated by the World Health Organization (WHO) as Coronavirus Disease - 2019 (COVID-19), resulting from infection with the new coronavirus Severe Acute Respiratory Syndrome - Coronavirus - 2 (SARS -COV-2) (Rodrigues, & Barros, 2020). This pandemic generated a state of exception in Portugal, namely the state of emergency (Decree of the President of the Republic No. 14-A/ 2020, of 18 March). The situation proved to be especially complicated in the Ovar council, where a sanitary fence was fixed, as well as other additional restrictions (Order No. 3372-C / 2020).

One of the factors that characterizes this pandemic is its rapid spread, which has caused perplexity in the population, accompanied by a “mix of curiosity and the need for answers”. A large amount of information quickly circulated, in which a large part of it had no credibility, creating a wave of fake news making it difficult to access credible information (Santos, 2020).

Since the situation has become very complex in the municipality of Ovar, the general objective (OG) of this work was to understand whether the citizens of Ovar were properly informed and supported by the authorities, in order to comply with the appropriate behaviors required in the state emergency during the Covid-19 pandemic. This research work followed a quantitative methodology and the main data collection instrument was the application of a survey.

KEYWORDS: Constitution; Coronavirus; Emergency; Information; Ovar; Pandemic.

RESUMO

O início do ano de 2020 ficou marcado pela pandemia causada pela doença designada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) por *Coronavirus Disease - 2019* (COVID-19), resultante da infeção com o novo coronavírus *Severe Acute Respiratory Syndrome – Coronavirus – 2* (SARS-COV-2) (Rodrigues, & Barros, 2020). Esta pandemia gerou um estado de exceção em Portugal, designadamente, o estado de emergência (Decreto do Presidente da República nº14-A/2020, de 18 de março). A situação revelou-se especialmente complicada no concelho de Ovar, onde foi fixada uma cerca sanitária bem como outras restrições adicionais (Despacho n.º 3372-C/2020).

Um dos fatores que caracteriza esta pandemia é a sua rápida propagação, que causou perplexidade na população, acompanhada por um “*misto de curiosidade e necessidade de respostas*”. Rapidamente começou a circular uma grande quantidade de informação, em que uma grande parte dela não tinha qualquer credibilidade, originando uma onda de *fake-news* dificultando o acesso a informação credível (Santos, 2020).

Uma vez que a situação se tornou muito complexa no município de Ovar, o objetivo geral (OG) deste trabalho foi o de perceber se os cidadãos de Ovar estavam devidamente informados e apoiados pelas autoridades, de forma a cumprirem com os comportamentos adequados exigidos no estado de emergência aquando da pandemia da Covid-19. Este trabalho de investigação seguiu uma metodologia quantitativa e o principal instrumento de recolha de dados foi a aplicação de um inquérito.

PALAVRAS-CHAVE: Constituição; Coronavírus; Emergência; Informação; Ovar; Pandemia.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

COVID-19 – Coronavirus Disease - 2019

CRP – Constituição da República Portuguesa

DUDH – Declaração Universal de Direitos Humanos

GNR – Guarda Nacional Republicana

HIpd – Hipótese de Investigação à pergunta derivada

LBPC – Lei de Bases da Proteção Civil

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

OMS – Organização Mundial de Saúde

PD – Pergunta Derivada

PIDCP – Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos

PP – Pergunta de Partida

PSP – Polícia de Segurança Pública

RESEE – Regulamento do Estado de Sítio e do Estado de Emergência

RTP – Rádio e Televisão de Portugal

SARS-COV-2 - Severe Acute Respiratory Syndrome – Coronavírus – 2.

SIC – Sociedade Independente de Comunicação

TVI – Televisão Independente

1. INTRODUÇÃO

“The future depends on what you do today.”

Mahatma Gandhi

A Constituição da República Portuguesa (CRP) prevê e regula o estado de exceção através do estado de sítio e do estado de emergência, através do seu artigo 19º (Lourinho, 2010). A 18 de março de 2020, o Professor Doutor Marcelo Rebelo de Sousa decretou o estado de emergência em Portugal, através do Decreto do Presidente da República nº14-A/2020, de 18 de março. Este mesmo decreto foi fundamentado no facto da OMS a 11 de março de 2020, ter classificado a emergência de saúde pública causada pela doença COVID-19 como uma pandemia internacional, o que constituiu uma calamidade pública.

A situação revelou-se especialmente complicada em no concelho de Ovar, e estando o território nacional em estado de alerta desde 13 de março de 2020

(Despacho n.º 3298-B/2020), a 17 de março de 2020, foi reconhecida e situação de calamidade no município de Ovar (Despacho n.º 3372-C/2020). Este despacho determinou o encerramento de estabelecimentos comerciais e serviços não essenciais, bem como a limitação de movimentação dos cidadãos, sendo fixada uma cerca sanitária. Esta mesma cerca foi garantida pelas autoridades Guarda Nacional Republicana (GNR) e Polícia de Segurança Pública (PSP).

Ovar, Portugal e o mundo enfrentavam, segundo Rodrigues e Barros (2020), uma doença, designada pela OMS por COVID-19, resultante da infeção com o novo coronavírus SARS-COV-2. Em dezembro de 2019, foi detetado pela primeira vez em humanos em Wuhan, na China, e rapidamente se propagou pelo mundo, atingindo o estado de pandemia.

A 2 de março de 2020 foi confirmado o primeiro caso de infeção em Portugal, e 14 dias depois, a 16 de março foi registado o primeiro óbito pelo novo corona vírus. Um mês após a primeira morte, em Portugal, registavam-se 18 051 casos e 599 mortes (Vieira, Ricoca, Aguiar, & Abrantes, 2020).

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação foi de índole quantitativa, uma vez que os dados colhidos foram observáveis e quantificáveis (Fortin, 1999, p. 22). O principal instrumento de recolha de dados foi a aplicação de um inquérito aos indivíduos residentes no concelho de Ovar.

Devido à sua rápida propagação, esta pandemia gerou uma enorme perplexidade, acompanhada por um “*misto de curiosidade e necessidade de respostas*”. Rapidamente começou a circular informação, em grande quantidade, e grande parte da mesma sem qualquer critério ou garantia. Tudo isto gerou uma onda de *fake-news* dificultando o acesso a informação fidedigna (Santos, 2020).

Este trabalho divide-se em cinco partes. Inicialmente, a Introdução onde se encontra o tema do trabalho, o problema de investigação, a delimitação da abordagem, os objetivos e questões de investigação, as hipóteses de investigação, o cronograma do processo de investigação; a Revisão da Literatura e Quadro de Referência; Metodologia, Materiais e Métodos, que possui os posicionamentos e paradigmas, estratégias, métodos e o tipo de

estudo, os instrumentos de recolha de dados utilizado e a amostra, técnicas de análise e tratamento de dados; a Apresentação e Discussão de Resultados, onde se insere o trabalho de campo, multitriangulação e informações e teste de hipóteses de investigação; por fim, as Conclusões, onde se expõem as respostas às perguntas derivadas e às perguntas de partida, a verificação dos objetivos e limitações de investigação e implicações, recomendações e desafios.

Para a realização do trabalho de investigação foi realizado um inquérito aos cidadãos de Ovar. Para complementar a investigação foram utilizados dados relativos a um inquérito realizado pela empresa Multidados, entre os dias 2 e 8 de março de 2019, a nível nacional, com uma amostra de 1000 respostas.

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

Segundo a Direção Geral de Saúde (DGS, 2020a), coronavírus são uma família de vírus que podem causar infeções nos seres humanos (geralmente afetam o sistema respiratório). Foi identificado um novo coronavírus em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan (China), designado por SARS-COV-2 (Severe Respiratory Acute Syndrome-Coronavirus-2). Este mesmo vírus provoca uma doença designada COVID-19 (Coronavirus disease 2019).

De acordo com Silva e Tavares (2020), após vários estudos realizados, o vírus SARS-COV-2 tem origem animal. Caldas e Tavares (2020) afirmam que a transmissão deste mesmo vírus não acontece apenas pela via zoonótica (transmissão da doença de animais para o ser humano), mas também de pessoa para pessoa. Segundo a DGS (2020a), a transmissão pode ocorrer também através de superfícies e objetos contaminados, uma vez que se transmite a partir de gotículas libertadas pelo nariz ou pela boca quando tossimos ou espirramos.

De acordo com as Autoridades de Saúde Chinesas (apud Caldas, & Tavares, 2020), o período de incubação do vírus, em média, compreende-se entre 3 e 7 dias, podendo chegar a 14 dias (tempo decorrido até à manifestação dos primeiros sintomas). A DGS (2020a) afirma que os sintomas mais comuns são os de infeção respiratória aguda, ligeiros a moderados, como febre, tosse e dificuldade respiratória, no entanto,

pode provocar insuficiência respiratória aguda, falência renal e de outros órgãos e eventual morte.

Consoante a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020a), a nível global, cerca de 3,4% dos casos relatados de COVID-19 resultaram em morte. Em comparação, a gripe sazonal é causadora da morte de menos de 1% dos infetados.

Ainda segundo a OMS (2020b), a 25 de março de 2020 (cerca de 3 meses após início da propagação da doença), estavam confirmados 416686 casos a nível global, 18589 óbitos e 197 países/áreas/territórios afetados. À mesma data, em Portugal, segunda a DGS (2020b), estavam confirmados 3544 casos e 60 óbitos. De salientar que, segundo Mendes, Mergulhão, Froes, Paiva e Gouveia (2020), Portugal teve o seu primeiro caso a 1 de março de 2020. A 26 de março de 2020, Portugal entra em “Fase de Mitigação”, previsto no “Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus” o que significa que as estratégias de prevenção da doença, *“são insuficientes e a resposta é focada na mitigação dos efeitos do COVID-19 e na diminuição da sua propagação, de forma minimizar a morbimortalidade e/ou até ao surgimento de uma vacina ou novo tratamento eficaz”* (DGS, 2020c, p. 12).

Rodrigues e Barros (2020) referem que a 30 de janeiro de 2020 a OMS declarou Estado de Emergência de Saúde Pública de âmbito internacional e no dia 11 de março de 2020 declarou pandemia, definida no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa (2020) por *“doença infecciosa que se dissemina nível mundial; doença que ataca ao mesmo tempo um elevado número de pessoas num grande número de países”*.

De acordo com o preâmbulo da CRP, a atual Constituição, aprovada e decretada a 2 de abril de 1976, foi, pela última vez alvo de revisão em 2005, pela Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto de 2005, sendo esta a Sétima Revisão Constitucional. Canotilho e Moreira (2007) referem-se à CRP, como *“lei fundamental da ordem jurídica”* (p. 217) e através da sua análise ao artigo 3º da CRP salientam que todos, incluído o próprio Estado, nos encontramos submetidos à mesma (Princípio da Constitucionalidade), expõem que *“Cada ato há-de ser praticado apenas por quem possui competência constitucional para*

isso, há de observar a forma e seguir o processo constitucionalmente prescritos e não pode contrariar, pelo seu conteúdo, nenhum princípio ou preceito constitucional” (p. 217).

A CRP prevê situações de exceção, sendo elas o “estado de sítio” e o “estado de emergência”, previstas no artigo 19º, sendo que a diferença, constitucionalmente assinalada, entre ambas, se encontra no número 3 do mesmo artigo, que refere que o estado de emergência é declarado em situações que se revistam de menor gravidade. O estado de sítio e o estado de emergência, para além de estarem previstos na CRP, são alvo de um regulamento próprio, o Regulamento do estado de sítio e do estado de emergência (RESEE). Segundo o número 2 do artigo 1º do RESEE, estes estados “*regem-se pelas normas constitucionais aplicáveis e pelo disposto na presente lei*”. De acordo com o número 2 do artigo 19º da CRP, bem como o número 1 do artigo 1º do RESEE, estes estados de exceção só podem ser declarados em “*casos de agressão efetiva ou iminente por forças estrangeiras, de grave ameaça ou perturbação da ordem constitucional democrática ou de calamidade pública*”.

A 16 de março de 2020, António Costa, Primeiro-Ministro de Portugal, em declarações à Sociedade Independente de Comunicação (SIC), afirmou que “*o Estado de Emergência e o Estado de Sítio não são decretados em Portugal desde o 25 de novembro de 1975 (fim do Processo Revolucionário em Curso). É uma medida extraordinariamente grave, porque implica a suspensão de um leque - que pode ser muito vasto - de direitos, liberdades e garantias*” (Sousa, 2020).

A declaração do estado de sítio ou do estado de emergência prevê a suspensão do exercício de direitos, no entanto tem que respeitar o princípio da proporcionalidade (número 4 do artigo 19º da CRP); tem que ser devidamente fundamentada e conter os direitos, liberdades e garantias que ficam suspensos, não podendo ter duração superior a 15 dias, sem prejuízo de eventuais renovações (número 5 do artigo 19º da CRP). Porém, há direitos que não podem ser afetados pelo estado de exceção, definidos no número 6 do artigo 19º da CRP e concomitantemente na Declaração Universal de Direitos Humanos (DUDH) e no Pacto Internacional dos Direitos Cíveis e Políticos (PIDCP) sendo eles: Direito à vida (24º CRP; 3º DUDH e 6º PIDCP);

Direito à integridade pessoal (25º CRP; 4º e 5º DUDH e 7º e 8º PIDCP); Direito à identidade pessoal, capacidade civil e à cidadania (26º/1 CRP; 6º e 15º DUDH e 16º PIDCP); Direito à não retroatividade da lei criminal (29º CRP; 11º DUDH e 15º PIDCP); Direito de defesa dos arguidos (32º CRP; 6º RESEE; 11º DUDH e 14º PIDCP) e direito à liberdade e consciência de religião (41º E 13º CRP; 18º DUDH e 18º PIDCP).

A declaração do estado de sítio ou do estado de emergência compete ao Presidente da República (Artigo 134º/d) da CRP) e depende da audição do Governo e da autorização da Assembleia da República (Artigo 138º da CRP).

O artigo 7º do RESEE refere que *“A violação do disposto na declaração do estado de sítio ou do estado de emergência ou na presente lei, nomeadamente quanto à execução daquela, faz incorrer os respetivos autores em crime de desobediência”*. Esse mesmo crime de desobediência está previsto no artigo 348º do Código Penal, punível com pena de prisão até 1 ano ou pena de multa até 120 dias, ou no caso de desobediência agravada, punível com pena de prisão até 2 anos ou pena de multa até 240 dias.

O artigo 275º da CRP faz referência às Forças Armadas e às suas missões. Borges (2013) salienta que as Forças Armadas, para além das missões de natureza militar, de acordo com a CRP, têm colaborado em missões de Proteção Civil (situações de catástrofe ou calamidade) bem como em tarefas relacionadas como a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

A Proteção Civil é definida no artigo 1º da Lei de Bases da Proteção Civil (LBPC) como *“atividade desenvolvida pelo Estado, regiões autónomas e autarquias locais, pelos cidadãos e por todas as entidades públicas e privadas com a finalidade de prevenir riscos coletivos inerentes a situações de acidente grave ou catástrofe, de atenuar os seus efeitos e proteger e socorrer as pessoas e bens em perigo quando aquelas situações ocorram”* (Lei n.º 27/2006, de 3 de julho).

O artigo 8º desta mesma lei prevê situações excecionais no âmbito da proteção civil, com o objetivo de prevenir ou enfrentar situações adversas. Estão previstas três situações, consoante a natureza da situação e a extensão dos seus efeitos: a situação de alerta; a situação

de contingência e a situação de calamidade. Estas situações podem ser declaradas numa parcela do território ou em todo o território nacional (número 4 do artigo 8.º da LBPC), pelos órgãos competentes (número 6 do artigo 8º; artigo 13º; artigo 16º e o artigo 19º da LBPC), havendo a exceção por urgência, prevista nos artigos 20º e 30º da LBPC. No número 4 do artigo 6º da LBPC, é referido o crime de desobediência, prevendo-se que caso o mesmo se verifique “*as respetivas penas são sempre agravadas em um terço, nos seus limites mínimo e máximo*”.

A 13 de março de 2020, através do Despacho n.º 3298-B/2020, no âmbito da LBPC, a situação de alerta, fundamentada na Emergência de Saúde Pública de âmbito internacional, causada pela pandemia COVID-19.

A 18 de março de 2020, o Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa, decretou o estado de emergência em Portugal, através do Decreto do Presidente da República nº14-A/2020, de 18 de março, onde se determina que “*o estado de emergência tem a duração de 15 dias, iniciando-se às 0:00 horas do dia 19 de março de 2020 e cessando às 23:59 horas do dia 2 de abril de 2020, sem prejuízo de eventuais renovações, nos termos da lei*”.

A situação revelava-se mais complicada em Ovar, uma vez que se verificava uma “*situação epidemiológica compatível com transmissão comunitária ativa*”, e antes da declaração do estado de emergência, a 17 de março de 2020, é declarado estado de calamidade no município de Ovar, através do Despacho n.º 3372-C/2020. Foi declarado ao abrigo do artigo 20.º e para os efeitos previstos no artigo 30.º da LBPC, dada a necessidade de adotar medidas urgentes. Este despacho determinou o encerramento de todos os estabelecimentos comerciais e de serviços não essenciais e a limitação de movimentação de pessoas, sendo estabelecida uma cerca sanitária. Estas medidas foram bastante controversas, e Jorge Bacelar Gouveia (2020), em declarações à Rádio e Televisão de Portugal (RTP), a 18 de março 2020, afirmava que é “*inconstitucional a decisão de decretar o Estado de Calamidade em Ovar*” e justificava que apenas o Presidente da República poderia tomar essa decisão, uma vez que a mesma suspendia direitos fundamentais e apenas o chefe de estado tinha essa competência.

Posteriormente, a 19 de março de 2020, o conselho de ministros, através

da Resolução do Conselho de Ministros n.º 10-D/2020, confirmou o despacho de urgência (Despacho n.º 3372-C/2020).

De acordo com Instituto Nacional de Estatística (INE, 2018), o concelho de Ovar, pertencente ao distrito de Aveiro, tem uma área de 147,7 km², um perímetro de 71km, uma densidade populacional de 366,4 habitantes por quilómetro quadrado, o que corresponde a uma população de cerca de 55 mil habitantes.

Sousa e Ribeiro (2018) afirmam que o concelho é delimitado a norte pelo concelho de Espinho, a sul por Estarreja, a nascente por Santa Maria da Feira e a poente pelo Oceano Atlântico. De acordo com a Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro, Ovar divide-se em 5 freguesias: Cortegaça; Esmoriz; Maceda; Válega e União das Freguesias de Ovar, São João, Arada e São Vicente de Pereira Jusã.

Conforme os dados do relatório de situação, da DGS (2020b), a 25 de março de 2020, o concelho de Ovar tinha 119 casos confirmados. Estes mesmos relatórios de situação, elaborados diariamente pela DGS provocaram também alguma controvérsia, uma vez que Salvador Malheiro, presidente da Câmara Municipal de Ovar, acusou a DGS de errar nos números (Dinis, 2020).

A 3 de abril de 2020 entra em vigor “um novo” estado de emergência, após a sua renovação ter sido através do Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020, por se considerar que a situação de calamidade pública que serviu de fundamento do já referido Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 aquando a primeira declaração do estado de emergência ainda se mantinha, desta forma, entrava em vigor às 0:00 horas do dia 3 de abril de 2020 e cessava às 23:59 horas do dia 17 de abril de 2020. O Decreto n.º 2-B/2020 que regulamenta a prorrogação do estado de emergência, prevê no artigo 45º a salvaguarda de medidas no concelho de Ovar, sendo assim, a cerca sanitária criada a 17 de março mantém-se durante este período.

Findo este período, o Presidente da República, com o mesmo fundamento, procedeu à segunda renovação da declaração de estado de emergência através Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, com início às 0:00 horas do dia 18 de abril de 2020 e fim às 23:59 horas do dia 2 de maio de 2020, regulamentada pelo Decreto n.º 2-C/2020, no que concerne ao concelho de Ovar, prevê-se no artigo 6º

deste mesmo decreto um conjunto de limitações especiais, no entanto, dado que a cerca sanitária já não se encontra prevista, a mesma caduca com o fim do anterior estado de emergência, às 23:59 horas do dia 17 de abril de 2020. O levantamento da cerca sanitária no município de Ovar, apesar de ainda se manterem um conjunto de limitações especiais, gerou alguns festejos, inclusivamente o lançamento de foguetes em vários pontos do concelho (Costa, 2020). A 17 de abril de 2020, estavam confirmados 509 casos diagnosticados com o novo corona vírus no concelho de Ovar, e a nível nacional 19685 casos, na mesma data registavam-se também 687 óbitos (DGS, 2020d).

A 2 de maio de 2020, data do término da segunda renovação do estado de emergência, apesar do abrandamento da propagação do vírus, as autoridades de saúde consideram ser necessária e fundamental a continuidade de medidas extraordinárias de forma conter a transmissão do vírus e controlar a situação epidemiológica em Portugal, conseqüentemente é declarada a situação de calamidade até às 23:59 h do dia 17 de maio de 2020, no âmbito da pandemia da doença COVID-19 ao abrigo da Lei de Bases da Proteção Civil que consagra menos restrições e prevendo que sejam gradualmente levantadas.

De acordo com Santos (2020), esta pandemia teve uma rápida propagação, causando uma enorme perplexidade, desta forma, a informação sobre o tema circulou rapidamente e em grande quantidade. Conseqüentemente gerou uma onda de *fake-news*, dificultando o acesso a informação fidedigna.

Lai, Shih, Ko, Tang e Hsueh (2020) referem que atualmente é muito simples encontrar informação na internet bem como difundir informação. Este facto faz com que seja muito fácil a disseminação de notícias e informações falsas. Segundo Cardoso et al (2020), as pesquisas relativamente ao novo corona vírus intensificaram-se no início do mês de março e relacionavam-se com “*saber o que fazer, como fazer e o que estava a acontecer*”. Os mesmos autores alertam que devido à falta de moderação podem ser encontradas informações falsas e por isso, estas desinformações devem ser contrariadas com atitudes de cautela e espírito crítico.

Serafim (2020) expõe que com a rápida propagação da doença, houve

também uma rápida propagação de “*mitos ou desinformação da doença*”, salientando também que surgiram publicações xenófobas relacionadas com os chineses e aos seus hábitos alimentares ou até teorias da conspiração nas redes sociais, sendo uma delas que o vírus tinha sido criado em laboratório. Outras teorias inspiravam que existiam interesses económicos e políticos atrás da epidemia (Serafim, 2020).

Dada esta situação, no início do mês de março de 2020, a ministra da Saúde, à data, Marta Temido apelou “*não nos podemos dispersar em informações que são boatos*”, e, a ministra da Presidência, à data, Mariana Vieira da Silva, alertou “*A informação fidedigna é essencial nesta fase*” (Serafim, 2020).

O mundo depara-se com uma pandemia para o qual não está preparado e são necessárias ações urgentes para garantir e assegurar a capacidade de responder às urgências causadas por esta pandemia (Horton, 2020).

A 23 de março de 2020, o Primeiro-Ministro António Costa, em entrevista à Televisão Independente (TVI), disse “*que nada falta no SNS para acudir à pandemia*”, declarações polémicas uma vez que os profissionais de saúde contrariaram estas declarações referindo falhas graves, por exemplo em equipamentos de proteção individual, a própria bastonária da ordem dos médicos denuncia também uma evidente falta de material. A OMS refere que “*nenhum país do mundo está suficientemente preparado para enfrentar uma pandemia como a que vivemos*” (Bastos, 2020).

Esta mesma escassez de materiais, afeta também as forças de segurança, como alertam os sindicatos da GNR e da PSP, que se queixam que o material de proteção individual não é suficiente. Dão o exemplo de Ovar, em que estas forças estão a garantir o cerco sanitário, referindo que os “*os militares andam 10 as 12 horas com a mesma máscara, com as luvas transpiradas*” (Agência Lusa, 2020).

Como visto anteriormente, “*A violação do disposto na declaração do estado de sítio ou do estado de emergência ou na presente lei, nomeadamente quanto à execução daquela, faz incorrer os respetivos autores em crime de desobediência*” (artigo 7º do RESEE), de acordo com Silva (2020), durante o período da cerca sanitária foram efetuadas 31 detenções por desobediência no município de Ovar.

Na ilustração 1 é apresentado um cronograma para melhor compreensão dos principais acontecimentos que se sucederam aquando da pandemia causada pelo SARS-COV-2, no apêndice 2 é exibido um outro cronograma com todos os acontecimentos relevantes para melhor compreensão deste trabalho de investigação.

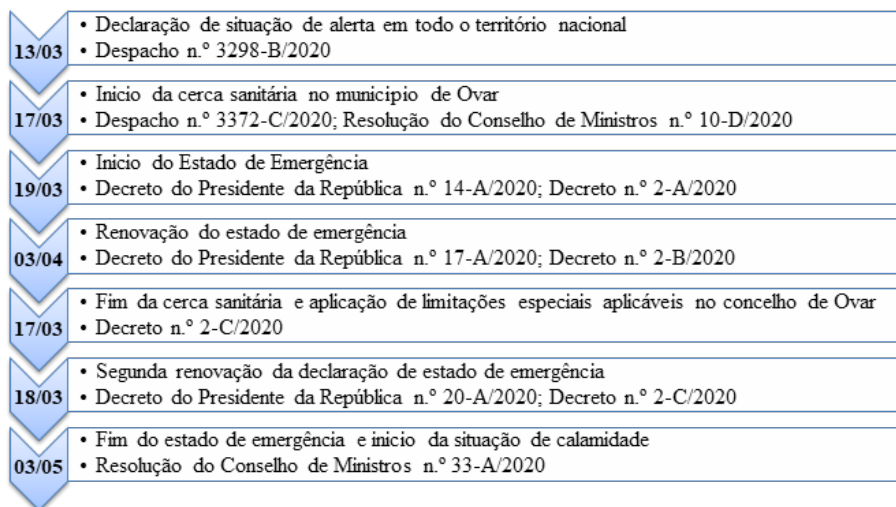


Ilustração 1: Cronograma de acontecimentos (2020)

Fonte: Elaboração própria

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez que a situação se revelava bastante complicada no município de Ovar, o objetivo geral (OG) deste trabalho foi o de perceber se os cidadãos de Ovar estavam devidamente informados e apoiados pelas autoridades, de forma a cumprirem com os comportamentos adequados exigidos no estado de emergência aquando da pandemia da Covid-19. Macionis (2018, p. 58), considera a curiosidade como um elemento fulcral numa investigação. Esta mesma curiosidade gera questões que para serem respondidas exigem uma investigação. De acordo com Rosado (2017, p. 122) “*o problema de investigação é ditado por uma pergunta de partida (também designada por questão de investigação) que está forçosamente alinhada com o título e com a temática*” e ainda “*ao passo que a pergunta de partida se constitui como um farol que orienta todo o estudo do investigador e que está obviamente*

perfilado com os objetivos gerais de investigação”. Desta forma, a Pergunta de Partida (PP) deste trabalho foi: “Estavam os cidadãos de Ovar devidamente informados e apoiados pelas autoridades de forma a cumprirem com os comportamentos adequados exigidos no Estado de Emergência aquando da pandemia da Covid-19?”

Por outro lado, apesar das perguntas derivadas (PD) terem um conteúdo mais restrito, foram, contudo, conduzir o trabalho, estando em concordância com os objetivos específicos (OE) (Rosado, 2017, p. 122). Ainda de acordo com Rosado (2017, p. 122) *“as perguntas derivadas são, por seu turno, questões de cariz mais limitado, dispostas em setores de análise que estão circunscritos no domínio da área da pergunta de partida e que atendem, conseqüentemente, aos objetivos específicos da investigação”*.

Desta forma, as PD deste estudo são:

- PD1: “A informação cedida pelas autoridades foi realizada em tempo oportuno e foi esclarecedora?”
- PD2: “Houve resistência da população de Ovar perante as exigências requeridas pelas autoridades?”
- PD3: “Quais foram as maiores dificuldades sentidas pela população de Ovar?”
- PD4: “Que recursos se evidenciaram mais carenciados no apoio das autoridades à população de Ovar?”

1.3. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Rosado (2017, pp. 122-123) após a pergunta de partida e as perguntas derivadas terem sido definidas, se possível, pode ser dada uma resposta, ainda que seja uma resposta provável e provisória, a cada uma dessas questões, tanto às perguntas derivadas como até mesmo à pergunta de partida. Estas respostas denominam-se por hipóteses de investigação e devem incluir as variáveis e a população em análise. Ainda conforme Rosado (2017, p. 122) *“Uma hipótese de investigação deve ser clara, assertiva, orientada, testável, consistente, realista e plausível”*.

A formulação de hipóteses consiste na previsão de respostas a cada uma das perguntas. Estas mesmas hipóteses devem apresentar relação

entre as variáveis e fatores, que são comutáveis (Henslin, 2017, p. 130).

Para cada uma das perguntas derivadas foi formulada uma Hipótese de Investigação à pergunta derivada (HIpd). A escolha deste tema para o trabalho de investigação deve-se ao facto de considerarmos que nem todos os cidadãos do município de Ovar (população em análise) estão devidamente informados, consequência, em parte das *fake-news*, que acreditamos que aconteçam. Portanto, apesar de haver muita informação acerca do tema, esta torna-se excessiva e nem sempre fidedigna o que faz com que os cidadãos não estejam devidamente esclarecidos (HIpd1). O facto de os cidadãos não estarem devidamente esclarecidos provoca, muito provavelmente, alguma resistência por parte da população em cumprir as exigências que este estado de exceção exige (HIpd2).

Quanto às dificuldades sentidas pela população, acreditamos que se devam essencialmente ao facto de não conseguirem manter a sua atividade profissional, causando assim instabilidade, bem como isolamento social a que a população não está de todo habituada (HIpd3).

No que concerne às autoridades, além da resistência por parte da população, julgamos que tenha havido escassez de recursos, tais como equipamentos de proteção individual, situação esta que afetou também os profissionais de saúde; escassez de meios legais para puderem atuar face a desobediências por parte dos cidadãos, uma vez que os pressupostos na declaração do estado de emergência podem ser facilmente contornáveis (HIpd4).

1.4. CRONOGRAMA DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com Rosado (2017, pp. 120-121), o processo de investigação compreende três fases, que denomina de:

- Fase de imersão: fase de escolha da temática do estudo; identificação do problema de investigação; revisão da literatura; definição dos objetivos de investigação; formulação das hipóteses de investigação;

- Fase de sistematização: fase de seleção do desenho de pesquisa; circunscrever o universo, a população e amostra; definição das variáveis, identificação dos métodos de colheita dos dados; reconhecimento dos métodos de análise dos dados e colheita dos dados;
- Fase de emersão: fase de análise, interpretação e discussão dos resultados; testar as hipóteses de investigação; responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida; estimar o grau de concretização dos objetivos e enunciar as limitações da investigação; expor as conclusões, as recomendações de melhoria e as futuras propostas de investigação.

Não obstante de serem fases distintas, podem estar constantemente sujeitas a circuitos de retroação sempre que necessário (Rosado, 2017 p. 120).



Ilustração 2: Cronograma das fases processo de investigação

Fonte: Elaboração Própria

2020	Atividade desenvolvida
21/03/2020	Breve troca de ideias com o orientador acerca da possibilidade de iniciar o trabalho;
23/03/2020	Formulação da pergunta de partida e das perguntas derivadas;
30/03/2020	Pedido de autorização à “Multidados” para uso dos resultados obtidos no inquérito à opinião pública realizado pelos mesmos; Autorização concedida pela empresa na mesma data.
30/03/2020	Início da recolha de respostas ao inquérito;
17/04/2020	Fim da recolha de respostas ao inquérito;
30/04/2020	Análise e Discussão dos Resultados. Conclusão.
	Finalização do Trabalho de Investigação Individual (TII)

Tabela 1: Cronograma do processo de investigação**Fonte:** Elaboração Própria

2. REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIA

Conforme refere Rosado (2017, p. 124), no decorrer da realização de um trabalho científico, é frequente utilizar-se as três categorias de fontes bibliográficas, sendo elas: fontes primárias, textos originais; fontes secundárias, onde se inserem as interpretações de outros autores; fontes terciárias, textos que reúnem informações de várias fontes primárias e/ou secundárias.

No decorrer da seleção do tema do trabalho, devem ser analisados outras obras e artigos já publicados acerca do mesmo assunto, com o objetivo de perceber se as questões que o investigador se propõe já foram respondidas. Assim, a revisão da literatura, ajuda a definir com maior clareza, os objetivos da investigação bem como as áreas que ainda não foram exploradas por outros investigadores (Henslin, 2017, p. 130). Giddens,

Duneier, Appelbaum e Carr (2018, p. 28), reiteram que após o problema de investigação estar definido deve ser realizada uma revisão da literatura de forma a compreender o que já foi investigado e como foi investigado.

Concomitantemente, Stolley (2005, p. 215), evidencia o papel da revisão da literatura como forma de garantir que a investigação não esta a replicar uma já feita anteriormente. Mesmo que incida sobre o mesmo assunto, o conhecimento prévio de estudos já realizado e os métodos utilizados possibilitam uma inovação acerca do assunto ou por outro lado, pode o investigador perceber que as questões já foram resolvidas de forma satisfatória.

O quadro de referência, segundo Fortin (1999, p. 89) “*representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer as relações entre eles*”.

No âmbito das temáticas abordadas neste trabalho de investigação, utilizamos sobretudo fontes secundárias, como os livros e artigos presentes na bibliografia, consultados em bases de dados como Scholar Google e Scielo. No entanto, dado a ser um tema bastante atual foram também utilizadas notícias de vários meios de comunicação, nomeadamente jornais em formato digital.

De salientar que a abordagem ao tema da doença Covid-19, foi principalmente fundamentada nas diretrizes emanadas pela Direção-Geral de Saúde e pela Organização Mundial de Saúde. O enquadramento legal na análise do estado de emergência foi fundamentado, principalmente, na Constituição da República Portuguesa, no Regulamento do estado de sítio e do estado de emergência e nos diplomas legais publicados para o efeito. Relativamente aos estados de alerta e calamidade, foi fundamentado de acordo com a Lei de Bases da Proteção Civil.

No sentido de orientar a metodologia de investigação, utilizamos principalmente os livros impressos *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (Rosado, 2017) e *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização* (Fortin, 1999).

3. METODOLOGIA, MATERIAIS E MÉTODOS

O processo de investigação começa com a definição da pergunta de partida e termina com a apresentação de resultados do estudo. Estas mesmas perguntas podem ocorrer não só por uma lacuna de informação em determinada área, mas também por falta de compreensão do investigador relativamente ao assunto (Guiddens, Duneier, Appelbaum, & Carr, 2017, p. 24).

Este trabalho de investigação, seguiu uma metodologia quantitativa, pois *“é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objectivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador”* (Fortin, 1999, p. 22).

Para Ruane (2015, p. 12), o estudo de um fenómeno social, como é o caso do presente trabalho, denomina-se “pesquisa descritiva”, devendo caracterizar-se por ser o mais preciso possível. Por conseguinte, os seus resultados estão intimamente relacionados com medições e amostras que são analisados, em regra geral através de métodos quantitativos que usualmente dependem de estatísticas para resumir uma grande quantidade de dados. Desta forma, e de acordo com Andersen, Taylor e Logio (2017, p. 61), o método quantitativo é classificado como aquele que utiliza a análise numérica, isto é, traduz os dados recolhidos para números. Visto que os métodos *“constituem um conjunto de técnicas que determinam o sentido orientador de uma investigação”* e que as metodologias *“enformam e aferem os métodos”* (Rosado, 2017, p. 119), neste trabalho o método de investigação utilizado foi o quantitativo, baseado na forma de um inquérito realizado entre 30 de março de 2020 e 17 de abril de 2020, em uma amostra de 231 pessoas.

3.1. POSICIONAMENTOS E PARADIGMAS

Conforme refere Fortin (1999, p. 21) *“Um paradigma é um esquema fundamental que orienta a perspetiva que o investigador dá ao seu estudo. Assim, o investigador pode seguir um esquema em harmonia com as suas crenças, os seus valores, a sua perceção das coisas e orientar o seu problema de investigação e a sua metodologia nesse sentido”*.

Na realização de trabalho de investigação, o investigador adotou uma postura sem qualquer tipo de ideias pré-concebidas, instituindo regras de referenciação, preocupações éticas e respeito pelos valores morais, assumindo assim, um posicionamento axiológico, uma vez que “*deverá respeitar permanentemente uma neutralidade absoluta*” (Rosado, 2017, p. 33). Todas as decisões do investigador devem ser pautadas pelos princípios da ética, assim, não devem causar danos aos inquiridos, devendo ser precedidas do consentimento dos mesmos, respeitando a sua privacidade bem como devem ser evitados conflitos de interesse, de forma a que os seus trabalhos espelhem a realidade e sigam os padrões da verdade (Ruane, 2005, p. 17-29). Corroborando ainda com Brym e Lie (2018, p. 18), afirmam que todos os inquiridos têm o direito à segurança, isto é, não devem sofrer quaisquer danos; o direito à privacidade, têm o direito a decidir o que é revelado acerca deles; o direito à confidencialidade, que impede que as suas respostas permitam a sua identificação e o direito ao consentimento informado, que se traduz no direito de saber como as suas respostas serão utilizadas. As questões de ética vão para além do tratamento do inquirido, abrangendo também o tratamento da informação recolhida. Por último e segundo Stolley (2005, p. 212), o investigador deve estar consciente do potencial impacto da sua investigação, portanto, deve ter sempre presentes os princípios da ética.

Visto que “*a maneira como cada investigador visualiza uma realidade social concreta determina, necessariamente, o seu posicionamento ontológico*” (Rosado, 2017, p. 118), esta investigação seguiu a realidade objetiva dos acontecimentos. Esta mesma objetividade, segundo Macionis e Plummer (2008, p. 54), traduz-se numa total neutralidade pessoal na condução da pesquisa, para isso o investigador deve adotar imperiosamente os procedimentos científicos de forma a não influenciar os resultados. Referem ainda que se trata de um ideal e por isso impossível de alcançar na sua totalidade, no entanto, o investigador deve tentar aproximar-se o máximo possível desse mesmo ideal. De acordo com o objetivo primário, ou seja “*o seu papel como investigador será o de explicar, ou será o de compreender o mundo social*” (Rosado, 2017, p. 118), foi assumido um posicionamento positivista, concomitantemente com um posicionamento metodológico quantitativo, uma vez que a base de realização deste trabalho de investigação foi assente num inquérito que serviu como base à recolha

de dados. Macionis e Plummer (2008, p. 54) e Macionis (2018, p. 59) consideram o positivismo como um sistema lógico resultante da observação direta e sistemática, consistindo na observação do comportamento social com o objetivo de estudar a sociedade.

3.2. ESTRATÉGIAS, MÉTODOS E TIPO DE ESTUDO

Relativamente à função da natureza do problema inicial, foi adotada a estratégia de investigação quantitativa.

Concomitantemente, foi utilizado o método indutivo, que de acordo com Rosado (2017, p. 118) e corroborando com Andersen, Taylor e Logio (2017, p. 59) baseia-se na análise de observações específicas sobre um tema particular com o intuito de obter a generalização teórica. No que concerne ao tipo e estudo, podemos afirmar que estamos perante um estudo descritivos não experimental, uma vez que o principal instrumento de recolha de dados neste trabalho é o inquérito.

3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E AMOSTRA

Como principal instrumento de recolha de dados e como já foi referido anteriormente, optámos pela aplicação de um inquérito (APÊNDICE I), fornecido a 231 indivíduos, entre 30 de março e 17 de abril de 2020. A primeira questão do inquérito funciona como pergunta filtro, uma vez que *“quando responder à pergunta condicionada, o inquirido esteja em condições de responder de acordo com os requisitos definidos”* (Rosado, 2017, p. 126). Desta forma, gostaríamos que os indivíduos que respondessem ao inquérito pertencessem ao concelho de Ovar. Posteriormente, optámos maioritariamente por questões fechadas, estando entre elas 17 de carácter dicotómico, 12 não dicotómicas, e no fim, ainda uma questão aberta para dar oportunidade aos indivíduos que constituem a amostra de enumerarem as maiores dificuldades encontradas aquando das medidas impostas no concelho de Ovar.

Macionis (2018, p. 71), refere que os inquéritos podem ser compostos não apenas por questões abertas como também por questões de escolha múltipla.

Os inquéritos são o método de recolha de dados mais utilizado nos trabalhos de investigação. Neste método os inquiridos podem

ser questionados acerca dos seus conhecimentos, atitudes e comportamentos.

Através do inquérito o investigador procura estudar uma parte de um grupo, uma amostra, de forma a compreender todo o grupo, a população, no entanto, as características da amostra devem corresponder às características da população, apenas assim se pode generalizar, de forma confiável, os resultados da amostra à sua população (Brym & Lie, 2018, p. 21).

Babbie (2008, p. 272-274), salienta a importância da forma como a questão é colocada ao indivíduo bem como a importância da relevância das questões.

3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Fortin (1999, p. 168), “*o inquérito designa toda a actividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objectivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população*” e em que a “*população refere-se a um conjunto de indivíduos ou de objectos que possuem certas características comuns*”.

O inquérito foi realizado através da plataforma Google Forms. Em qualquer estudo, a análise dos dados que comporte valores numéricos começa pela utilização de estatísticas descritivas, sendo que estas permitem descrever os valores obtidos pela medida das variáveis (Fortin, 1999, p. 278). O tratamento de dados também foi realizado no Google Forms para o desenho, envio e recolha de dados, bem como para posteriormente realizar o tratamento e análise das variáveis.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com Fortin (1999, p. 329) “*Apresentar os resultados consiste em acompanhar o texto narrativo de quadros e figuras que ilustram os principais resultados obtidos com as diferentes análises utilizadas*”.

A interpretação de resultados tem por objetivo a resposta às perguntas definidas no momento de encetadura da investigação (Giddens, Duneier,

Appelbaum & Carr, 2017, p. 25).

Como já foi referido anteriormente, o inquérito é constituído por 30 questões. Apresentamos e discutimos ao longo deste capítulo todas as questões, contudo com ênfase nas mais importantes.

A primeira questão do inquérito, uma pergunta filtro, serviu para orientar especificar a amostra às pessoas que residem no concelho de Ovar, a esta questão obteve-se 231 respostas, sendo que 95,7% (n=221) refere ser residente no concelho de ovar e 4,3% refere não ser. Desta forma, a amostra deste trabalho é constituída por 221 indivíduos.

Dos indivíduos constituintes da amostra, 6,1% (n=146) são do sexo feminino e 33,9% (n=75) do sexo masculino. As questões do inquérito foram respondidas maioritariamente por indivíduos com idade compreendida entre os 25 e os 44 anos, com uma percentagem de 53,8% (n=119), seguindo-se 55 indivíduos com idade entre os 18 e os 24 anos (24,9%), 19,9% (n=44) pessoas com idade entre os 45 e os 64 anos, 0,9% (n=2) da amostra com menos de 18 anos e por fim, 0,5% (n=1) com idade igual ou superior a 65 anos. Relativamente à ocupação profissional, a maior parte da amostra, neste caso 19,5% (n=43), afirma ser empregado não especializado; seguem-se os estudantes com uma percentagem de 18,1% (n=40); com 11,8% (n=26), temos a amostra que se enquadra nas profissões técnicas, científicas e artísticas por conta de outrem; 8,6% (n=19) da amostra afirma estar em quadros superiores, assim como o mesmo número da amostra afirma ser empregado de escritório; 8,1% (n=18) dos indivíduos são domésticos ou encontram-se desempregados; 7,7% (n=17) encontram-se em quadros médios; 6,3% (n=14), são trabalhadores manuais e similares (canalizadores, carpinteiros, sapateiros, ...); 5,9% (n=13) da amostra tem profissões liberais e similares (médicos, advogados, arquitetos, engenheiros, ...); 4,5% (n=10), são patrões ou proprietários e por último 0,9% (n=2) encontram-se reformados.

Relativamente à questão “Sente-se informado acerca do Covid-19”, é interessante compreender através da análise dos dados, que 96,8% da amostra refere sentir-se informado, e apenas 3,2% (n=7) não se sente informado acerca do Covid-19.

Sente-se informado acerca do Covid-19
221 respostas

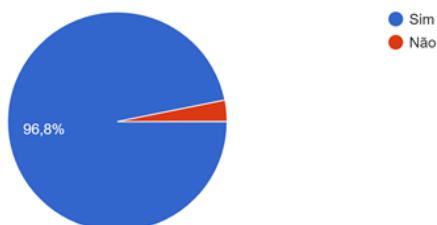


Gráfico 1: Questão: “Sente-se informado acerca do Covid-19?”

Fonte: Google Forms

Como é possível verificar no gráfico 2, 94,1% (n=208) da amostra refere sentir-se informado sobre o estado de emergência e sobre o que isso acarreta para a sua vida, já 5,9% (n=13) refere não estar informado.

Sente-se informado sobre o estado de emergência e o que isso implica?
221 respostas

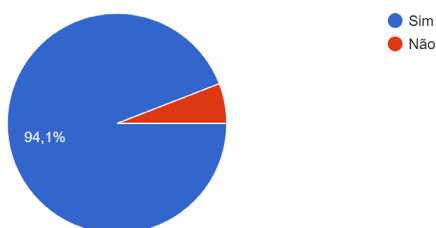


Gráfico 2: Questão: “Sente-se informado sobre o estado de emergência e o que isso implica?”

Fonte: Google Forms

O gráfico 3, apresenta os dados de resposta à questão “Sabe quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita de doença?”, 98,6% dos indivíduos (n=218), refere saber quais os sintomas e o que fazer em caso suspeita de doença e apenas 1,4% (n=3) refere não saber ambas as coisas.

Contudo, comparativamente aos gráficos 4, 5 e 6 é possível perceber que a amostra não está devidamente informada acerca dos sintomas da doença e dos comportamentos a adotar em caso da mesma.

Sabe quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita de doença?

221 respostas

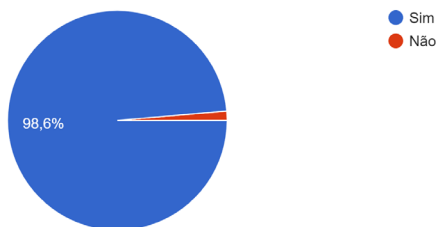


Gráfico 3: Questão: “Sabe quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita da doença?”

Fonte: Google Forms

Como é possível verificar após análise do gráfico 4, 98,6% da amostra, refere febre como um dos sintomas da doença, 97,7% refere tosse, 96,8% dificuldade respiratória, apenas 58,4% dores musculares e 57,5% refere cansaço. Demonstrando assim, que a amostra não está devidamente informada sobre os sintomas relativos à covid-19.

Indique, por favor, quais pensa serem esses sintomas

221 respostas

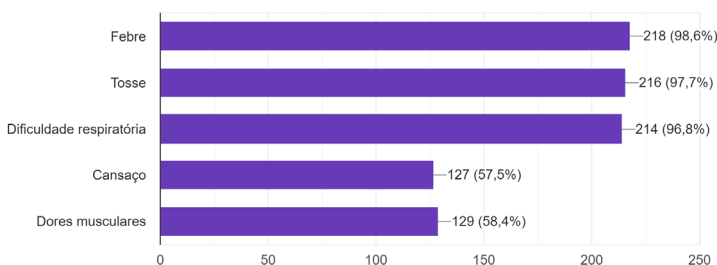


Gráfico 4: “Indique, por favor, quais pensa serem esses sintomas”

Fonte: Google Forms

No que diz respeito aos sintomas que se têm manifestado em infetados com Covid-19, como indica o gráfico 5, 98,6% dos inquiridos referem febre, 96,8% referem tosse, 92,3% afirmam falta de ar, 27,1% refere diarreia, 20,4% refere vômitos, 11,8% refere tonturas e apenas 1,8% refere irritações cutâneas como sintoma que se tem manifestado em doentes com Covid-19. Mais uma vez, com este gráfico é possível compreender que a amostra não está devidamente informada sobre os sintomas inerentes a esta doença.

Da lista de sintomas que abaixo apresentamos indique, por favor, aqueles que se têm manifestado em infetados com Covid-19

221 respostas

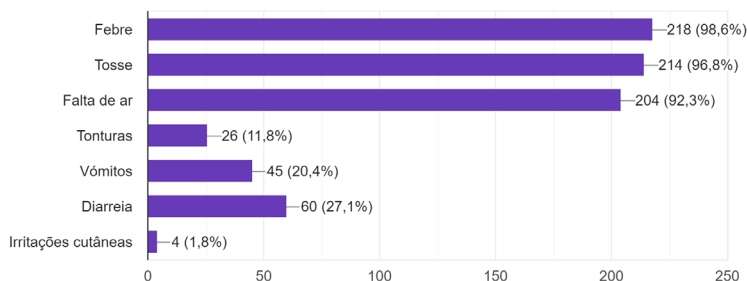


Gráfico 5: Sintomas que se têm manifestado em infetados com Covid-19

Fonte: Google Forms

No que concerne ao gráfico 6, ou seja, pergunta 10, é questionado aos inquiridos quais devem ser os comportamentos a adotar em caso de suspeita de infeção de Covid-19. Através da análise das respostas, foi possível verificar que 96,8% dos inquiridos acha que em caso de suspeita da doença deve ligar para a Linha de Saúde 24; 80,5% da população refere que tem de permanecer em Isolamento; 70,1% refere ter de verificar a temperatura; 57% refere ter de ter cuidados adicionais (por exemplo tossir para o braço, distância social, ...); 53,4% afirmam que têm de desinfetar as mãos e outros 53,4% referem que é necessário ter calma; 47,5% dos inquiridos acha necessário realizar o teste à covid-19; 46,6% refere que é importante colocar máscara; 29,9% afirma a utilização de luvas; ainda 6,7% da amostra refere que é necessário ligar à linha de Emergência 112 e por fim, 3,6% referem que devem ir ao Hospital.

Para si, quais devem ser os comportamentos a adotar em caso de suspeita de infeção de Covid-19
221 respostas

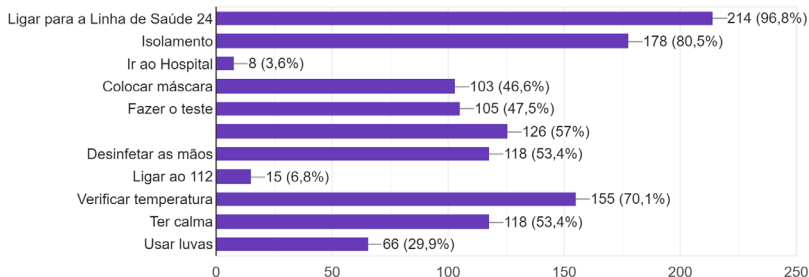


Gráfico 6: “Quais os comportamentos a adotar em caso de suspeita de infeção de Covid-19

Fonte: Google Forms

Quando os inquiridos são questionados acerca do período de incubação da doença (em dias), 89,1% da amostra (n=197), refere que o mesmo é até 14 dias; 4,5% dos inquiridos (n=10), refere ser até 20 dias; 3,2% da população (n=7) afirma ser até 12 dias; apenas 1,4% (n=3) declara ser até 10 dias; 0,9% (n=2) afirma ser até 30 dias e por último, 0,9% (n=2) dos inquiridos afirma ser até 25 dias o período de incubação da Covid-19.

A questão 12, faz referência à preocupação dos indivíduos sobre a possibilidade de estarem infetados com a doença. Dessa forma, 69,7% (n=154) refere sentir-se alarmado com esse fato e 30,3% afirma não se sentir alarmado com a possibilidade de estar infetado pela Covid-19.

Ao interpretar o gráfico 7, é possível concluir que 61,1% dos indivíduos constituintes da amostra (n=135), referem considerar que as informações prestadas pelo Ministério da Saúde e Direção Geral de Saúde (DGS) são claras, contudo 38,9% (n=86), refere que as informações prestadas por parte do Ministério da Saúde e DGS não são claras.

Considera que as informações prestadas pelo Ministério da Saúde e Direção Geral de Saúde são claras?

221 respostas

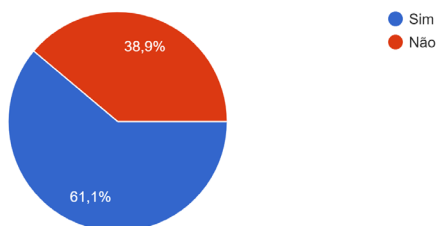


Gráfico 7: As informações prestadas pelo Ministério da Saúde e DGS são claras?

Fonte: Google Forms

É curioso perceber que 100% da amostra refere que já procurou ou teve acesso a informações sobre a Covid-19. Ao questionar os indivíduos sobre através de que meios os mesmos conseguiram alcançar essa informação, a maior parte, cerca de 81% (n=179), refere televisão; 63,8% (n=103) refere ter conhecimento da informação em redes sociais; 48% (n=106) refere o website da DGS; 46,6% (n=103), afirma ter sido no website do Sistema Nacional de Saúde (SNS); 20,4% (n=45) remete para outros websites; 15,8% (n=35) explicam que foi através de jornais e revistas; 11,8% (n=26), afirma que a informação foi encontrada em panfletos e brochuras; 10,4% (n=23) encontrou informação através da rádio e ainda 9,5% (n=21) encontrou informação sobre a Covid-19 através de outros meios.

Relativamente às *fake-news*, quando questionados sobre isso, 89,1% dos mesmos (n=197), refere ter encontrado notícias falsas sobre a doença e apenas 10,9% (n=24), afirmam não ter encontrado notícias falsas relativamente à covid-19.

Como indica o gráfico 8, os indivíduos, quando são questionados sobre a mudança de comportamentos sociais, entre os quais apertos de mão, beijos, abraços no decorrer das últimas semanas, 98,2% (n=217) referem que si, contudo 1,8% dos mesmos (n=4), afirmam que não mudaram os seus comportamentos sociais.

Mudou os seus comportamentos sociais - apertos de mão, beijos, abraços - nas últimas semanas?
221 respostas

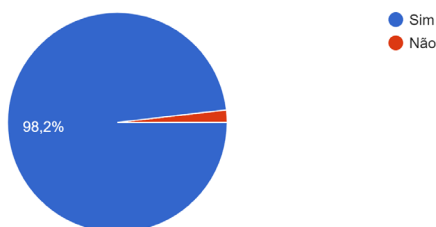


Gráfico 8: Mudança de comportamentos sociais - apertos de mão, beijos, abraços - nas últimas semanas

Fonte: Google Forms

A próxima questão destina-se à compra de equipamento de “prevenção” da Covid-19, em que 74,7% dos indivíduos (n=165) afirma que comprou material e 25,3% (n=56) afirma não ter realizado compras relativas a equipamento de prevenção da doença.

Concomitantemente, foi questionado quais equipamentos foram adquiridos ao longo das últimas semanas, sendo que a maioria, 71,5% (=158), e como era de prever, afirma que comprou desinfetantes; em segundo lugar, com 39,8% (n=88), os inquiridos referem que obtiveram máscaras; já 24% da população (n=53) menciona a aquisição de outros equipamentos e 24% (n=53) refere não ter adquirido nenhum equipamento o que indica que 3 indivíduos constituintes da amostra referem, na questão anterior que não realizaram nenhuma compra de equipamento, contudo na presente questão colocaram o material que adquiriram.

A questão 20 é acerca da utilização de máscara no quotidiano dos inquiridos. Desta forma, 82,8% (n=183), refere não utilizar máscara e apenas 17,2% (n=38), afirmam utilizar máscara no seu dia-a-dia.

Simultaneamente, quando são questionados sobre a correta utilização da máscara de proteção, os inquiridos apresentam diversas respostas diferentes, sendo que a maioria, 91%, (n=201) refere que a máscara deve ser mantida na cara sem a retirar em nenhum momento; 6,3% (n=14), refere que deve retirar a máscara sempre que necessário, como por exemplo para fumar; já

1,8% dos indivíduos (n=4) ainda afirmam que a máscara apenas deve cobrir a boca e 0,9% (n=2) remete para a utilização da máscara cobrindo apenas o nariz.

A respeito do SNS, a questão 22 é referente à preparação do mesmo face à doença Covid-19, desta forma, 73,8% dos indivíduos responde que o SNS não está preparado e apenas 26,2% (n=58), afirmam que o SNS está preparado face à doença.

Relativamente à ocupação profissional no domicílio, 66,5% (n=147) da amostra refere não conseguir manter o trabalho em casa e apenas 33,5% (n=74) afirma que consegue manter o trabalho a partir de casa. Concomitantemente, a próxima questão, ainda relativa ao trabalho no domicílio, é questionado aos inquiridos de que forma é que conseguem manter a ocupação a partir de casa, sendo que a maioria das respostas fazem referência ao teletrabalho e aulas-online.

Como se pode verificar no gráfico 9, relativamente ao procedimento do Governo português face ao combate da Covid-19, 54,8% (n=121) dos indivíduos afirmam que o governo tem procedido da melhor maneira, já 45,2% (n=100) da amostra refere que o governo português não tem procedido da melhor maneira na prevenção e combate à covid-19.

Acha que o Governo português tem procedido da melhor maneira na prevenção e no combate ao Covid-19?

221 respostas

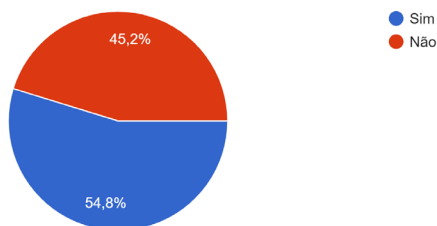


Gráfico 9: Procedimento do Governo português na prevenção e no combate à Covid-19

Fonte: Google Forms

Simultaneamente, a próxima questão é relativa ao procedimento face à prevenção da doença, mas relativo as entidades municipais. Desta forma, 85,1% dos indivíduos (n=188) refere que as entidades têm procedido da melhor maneira e apenas 14,9% da amostra (n=33) refere que as entidades municipais não têm procedido da melhor maneira face ao combate da Covid-19.

E as entidades municipais, têm procedido da melhor maneira?

221 respostas

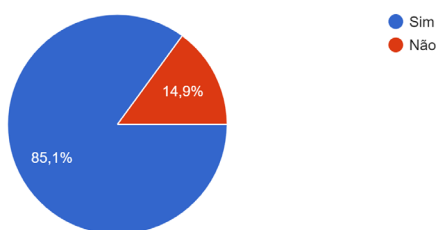


Gráfico 10: Procedimento das Entidades Municipais na prevenção e combate à Covid-19

Fonte: Google Forms

No que diz respeito à questão 27 “A informação cedida pelas autoridades foi realizada em tempo oportuno e foi esclarecedora?”, 64,3% (n=142) da amostra refere que sim, ou seja, que a informação foi fornecida em tempo oportuno e foi esclarecedora, já 35,7% (n=79), afirma que a informação cedida pelas autoridades não foi realizada em tempo oportuno e que não foi esclarecedora.

À questão “Quais os motivos que o fazem sair de casa?”, a grande maioria dos indivíduos (94,6%, n=209), afirma que sai de casa sobretudo para aquisição de bens alimentares, de higiene ou farmacêuticos; 13,6% (n=30), refere que sai do domicílio para acessos a locais de trabalho; 13,1% (n=29), remete para acessos a unidades de cuidados de saúde; ainda 13,1% dos inquiridos afirma que sai de casa para acesso a deslocações de curta duração para efeitos de atividade física; 12,7% (n=28), tem acesso fora de casa para assistência e cuidado a idosos, menores, dependentes e pessoas especialmente vulneráveis; ainda 12,7% refere que realiza deslocações de curta duração para efeitos de passeio dos animais de companhia; 4,1% da

amostra (n=9), afirma que realiza deslocações de curta duração para efeitos de fruição de momentos ao ar livre; 2,3% da população (n=5), afirma que sai de casa para deslocações para visitar familiares e/ou amigos; 0,9%(n=2) afirmam ao sair de casa e ainda é possível verificar uma resposta por cada uma das opções seguintes: “despejar o lixo”, “levar o lixo”, “levar o lixo ao contentor”, “não saio de casa”, “compra de bens essenciais a um familiar”, “nenhuma”, “praticar 1h de desporto num lugar isolado”. De referir que estas últimas respostas se inserem no campo da opção “Outras Opções”.

Conforme se observe no gráfico 11, 95% dos inquiridos (n=210), refere que nunca tentou contornar, de alguma forma, as medidas impostas pelo estado de emergência no concelho de Ovar, contudo ainda 5% dos inquiridos (n=11), afirmam que já tentaram contornar essas medidas impostas pelo estado de emergência no concelho de Ovar.

Alguma vez tentou contornar, de alguma forma, as medidas impostas pelo estado de emergência no concelho de Ovar?

221 respostas

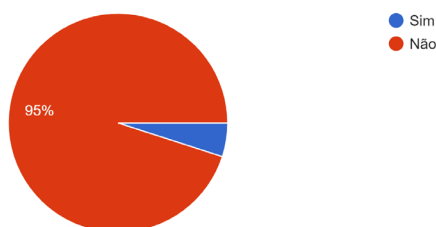


Gráfico 11: “Alguma vez tentou contornar, de alguma forma, as medidas impostas pelo estado de emergência no concelho de Ovar”

Fonte: Google Forms

A última questão é a questão aberta do inquirido. Desta forma, foram selecionadas as respostas mais comuns e pertinentes. A questão 30 é: “Quais têm sido as suas maiores dificuldades dadas as medidas impostas no concelho?”. A esta questão foram obtidas 221 respostas, uma vez que era uma questão de carácter obrigatório assim como todas as restantes. As respostas mais comuns e mais pertinentes foram: “Apoiar familiares com dificuldades”; “Liberdade”; “Implementar as medidas nos mais velhos”; “Económica”; “As maiores dificuldades serão a falta de apoios por parte da

câmara municipal aos seus munícipes! Uma vez que temos que estar em casa sem trabalhar e as faturas no final do mês não esperam!"; "Até à data, que a entidade patronal cumpra com a sua parte, como eu cumpri com a minha, e isso não é culpa do concelho"; "As incertezas na contabilidade, uns dizem uma coisa e outros outra e devia ser igual para todos mas para não variar há sempre 2 vias."; "Conotação negativa de Ovar como leprosos"; "Não poder fazer pelo menos uma curta caminhada mantendo a distância social para o bem da sanidade mental. Viver num apartamento com crianças e não poder sequer fazer um passeio higiénico é muito mau"; "A manutenção de tecnologias e redes está a notar-se. Ter dificuldade em ajudar o meu pai no negócio dele (de bens de primeira necessidade) como levar encomendas, para lhe tirar um pouco de trabalho"; "Falta de informação real e censura, falta de meios, equipamentos e especialistas na área da saúde, muito negligente e amoroso...".

Corroborando estas respostas com as respostas de um inquérito, fornecido pela Multidados/Guess What 2020, é possível retirar diversas conclusões. Este inquérito teve como amostra indivíduos de todo o país.

Primeiramente, quanto à questão "Sente-se informado acerca do Covid-19?", 87,5% dos indivíduos referem que sim e 12,5% afirmam que não se sentem informados sobre a doença.

A pergunta seguinte, "Sabe quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita?", 92,1% dos inquiridos referem que sim e 7,9% referem que não sabem quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita. A questão seguinte do inquérito da Multidados, é referente à lista de sintomas que se têm manifestado com a doença, desta forma 91,4% refere que é a febre, 82,9% tosse, 78,9% afirmam ser falta de ar, 22,4% remete para tonturas, 20,4% afirmam vômitos, 7,2% referem diarreia e ainda 3,3% ainda alude à presença de irritações cutâneas, existindo diferenças entre as respostas obtidas através da amostra do presente trabalho. Relativamente aos comportamentos a adotar em caso de suspeita de infeção por Covid-19, 71,8% da amostra refere que teria de ligar para a Linha de Saúde 24, 63,3% refere ter de ficar em isolamento, 20,5% afirma ter de ir ao hospital, 19,9% indica a colocação de máscara, 16,6% remete para a realização do teste, apenas 15,9% dos indivíduos afirma ter de ter cuidados especiais, como tossir para o braço, manter distância social, 15,3% afirma ter de desinfetar as mãos, 15,3% também referem a ligação ao 112, 11,3% refere ter de verificar a temperatura, 10,7% afirma a necessidade de ter calma e, por fim,

10,7% dos sujeitos afirmam ter de usar luvas. Estas respostas apresentam divergência com as respostas do inquérito realizado à população de Ovar, o que mais uma vez se pode afirmar que os indivíduos não estão devidamente informados sobre a doença.

De acordo com a questão acerca do período de incubação da Covid-19, apenas 53,95% dos sujeitos, referem ser até 14 dias; 16,45% afirmam que o período de incubação é até 20 dias; 8,55% afirmam que é até 30 dias; 5,92% até 25 dias; 2,63% afirmam ser até 2 a até 10 dias e ainda 1,32% dos sujeitos afirmam que o período de incubação da Covid-19 é até 12 dias.

No que concerne às informações prestadas pelo Ministério da Saúde e DGS, 70,4% dos indivíduos referem que as mesmas são claras e 29,6% afirmam que não consideram as informações prestadas pelo Ministério da Saúde e DGS claras.

A questão relativa à procura de informação ou acesso à mesmo sobre a Covid-19, 82,9% dos inquiridos refere que sim e 17,1% refere que não procurou e não teve acesso à informação sobre a doença.

Concomitantemente, quando são questionados acerca da mudança de comportamentos sociais, é curioso verificar que 66,4% dos sujeitos referem que não mudaram os seus hábitos como apertos de mão, beijos e abraços nas últimas semanas e apenas 33,6% referem que mudaram esses comportamentos. Comparativamente às respostas fornecidas pela amostra do inquérito no presente trabalho, é de referir que 98,2% referiu ter mudado esses comportamentos.

No que diz respeito à compra de equipamento de “prevenção” da Covid-19, 85,5% dos inquiridos afirma não ter comprado equipamento e 14,5% referem que compraram equipamento de “prevenção” da Covid-19, entre os quais 11,2% dos sujeitos refere ter comprado desinfetantes e 9,9% máscaras.

A questão referente à utilização de máscara no quotidiano, obteve 85,5% afirmativas e 14,5% que implicam a não utilização da máscara.

Relativamente à questão “Quais pensa serem as utilizações corretas da máscara de proteção, sem que estas comprometam a sua eficácia?”, 63,7% dos sujeitos, referem que é mantendo a máscara na cara sem a retirar em nenhum momento; 17,3% afirmam que a utilização correta é apenas cobrindo a boca; 10,7% referem que é apenas cobrindo o nariz e ainda 8,3% remetem para a retirada da máscara sempre que necessário, como por

exemplo para fumar.

De acordo com a questão acerca da preparação do SNS, 74,3% referem que não e 25,7% afirmam que o SNS está preparado.

Com a análise destas respostas, é possível verificar divergências com as respostas obtidas através do inquérito realizado para este presente trabalho. Contudo, a maior parte das respostas são coerentes em ambos os inquéritos.

4.1. TRABALHO DE CAMPO, MULTITRIANGULAÇÃO E INFORMAÇÕES

A recolha de dados para este trabalho de investigação realizou-se entre 30 de março e 17 de abril de 2020, composto por uma amostra de 231 indivíduos, residentes em Ovar.

Segundo Fortin (1999, p. 322), a triangulação define-se como “*Uma estratégia para colocar em comparação dados obtidos com a ajuda de dois ou vários processos distintos de observação, seguidos de forma independente no seio de um mesmo estudo. O modelo da triangulação tipo é aquele em que se reúnem métodos qualitativos e quantitativos, sendo as regras processuais, próprias de cada um escrupulosamente respeitadas*”.

No que diz respeito à multitriangulação, o mesmo autor refere que é a aplicação de vários tipos de triangulação num mesmo estudo. Sendo que a mesma é geralmente eficaz no estudo de acontecimentos complexos (Fortin, 1999, p. 325).

4.2. TESTE ÀS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Após terem sido formuladas hipóteses de investigação, na fase de imersão, para cada uma das perguntas derivadas as mesmas devem ser testadas (Rosado, 2017, pp. 123-124). De acordo com Fortin (1999, p. 333), da interpretação de resultados, advém a confirmação ou infirmação das hipóteses de investigação.

Nesta fase do trabalho já podemos ter uma perceção mais esclarecida, e, portanto, confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação apresentadas inicialmente. Desta forma, neste momento podemos confirmar que se verificaram todas as 4 hipóteses de investigação formuladas inicialmente, o inquérito realizado revelou-se determinante para a confirmação das mesmas. No que concerne à HIpd1, confirma-se

que apesar de haver informação por parte das autoridades a mesma não tem a relevância devida pelo excesso de *fake-news*. Quanto à Hlpd2 comprava-se as previsões, tendo ocorrido alguma resistência por parte da população. No que respeita à Hlpd3 comprova-se que as razões económicas seriam uma das maiores preocupações acrescentam-se outros fatores que não estavam previstos como a conotação negativa do concelho. Relativamente à Hlpd4, apesar das dificuldades decorrentes da impossibilidade da realização de inquérito a membros das forças de segurança, comprovamos que, tal como em diversos setores, houve também escassez de meios de proteção individual.

5. CONCLUSÕES

A última etapa de um trabalho de investigação são as suas conclusões, que devem designar a posição do investigador perante os resultados alcançados (Fortin, 1999, p. 337).

A conclusão insere-se na fase de emersão, pois iremos, segundo Rosado (2017, p. 120) *“responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida; estimar o grau de concretização dos objetivos e enunciar as limitações da investigação; explanar as conclusões, as recomendações de melhoria e as propostas para investigações futuras. Esta é a última fase do processo e materializa tanto quanto possível a visão inicial que o investigador tinha para a investigação, espelhando assim os resultados obtidos”*

5.1. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Através da análise dos resultados obtidos, dos artigos científicos consultados, bem como os produzidos pelos meios de comunicação social foi possível formular respostas para as perguntas derivadas. De acordo com Rosado (2017, pp. 123-124), no final do trabalho de investigação cada uma das perguntas derivadas deve ser convenientemente respondida.

Em resposta à PD1, “A informação cedida pelas autoridades foi realizada em tempo oportuno e foi esclarecedora?”, foi possível verificar que as opiniões não são unânimes, uma vez que através da análise da questão 12, “Considera que as informações prestadas pelo Ministério da Saúde e Direção Geral de Saúde são claras?” em que 61,1% dos indivíduos

constituintes da amostra consideram que as informações prestadas são claras, em contrapartida, 38,9% afirma que as informações não são claras. Quanto à questão 25, “Acha que o Governo português tem procedido da melhor maneira na prevenção e no combate ao Covid-19?” verifica-se também uma discrepância de opiniões visto que 54,8% considera que “sim” e 45,2% considera que “não”, a questão 26 “E as entidades municipais, têm procedido da melhor maneira?”, contrasta com a questão anterior em que 85,1% dos inquiridos afirma que “sim”, e apenas 14,9% considera que “não”. A falta de unanimidade nas questões referidas confirma a dificuldade de fornecer informações fidedignas por parte das autoridades, dificultada pelo excesso de informação e facilidade de obtenção da mesma, comprovado uma vez que a totalidade da amostra refere já ter tido acesso a informação acerca da doença, e 89,1% refere já se ter deparado com *fake-news*.

Quanto à PD2, “Houve resistência da população de Ovar perante as exigências requeridas pelas autoridades?”, ainda que apenas 5% dos inquiridos admita ter tentado contornar as medidas impostas no concelho de Ovar, verificamos que ocorreu um elevado número de detenções por este mesmo motivo, o que comprova ter havido resistência por parte da população.

No que respeita à PD3, “Quais foram as maiores dificuldades sentidas pela população de Ovar?”, para resposta a esta pergunta derivada, o fundamento é essencialmente a questão 30 do inquérito, “Quais têm sido as suas maiores dificuldades dadas as medidas impostas no concelho?”. A esta mesma questão aberta as respostas mais comuns prendiam-se com razões de natureza económica, privação de liberdade, impossibilidade de realização de exercício físico, conotação negativa do concelho e falta de informação real. Todas estas respostas comprovam que houve realmente dificuldades por parte dos munícipes, pelas mais variadas razões.

No que concerne à PD4, “Que recursos se evidenciaram mais carenciados no apoio das autoridades à população de Ovar?”, numa fase inicial da realização deste trabalho de investigação estava planeado a realização de um questionário a elementos das forças de segurança que participaram na manutenção do cerco sanitário, no entanto dada a impossibilidade da realização do mesmo, para a resposta a esta pergunta

derivada foi feita uma pesquisa por declarações dos mesmos aos meios de comunicação social. Como tal, verificamos que há uma escassez de recursos por parte das forças de segurança, os sindicatos da GNR e da PSP revelam que o material de proteção individual não é suficiente. Dão o exemplo de Ovar, em que estas forças estão a garantir o cerco sanitário, referindo que os *“os militares andam 10 as 12 horas com a mesma máscara, com as luvas transpiradas”* (Agência Lusa, 2020).

5.2. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Após ter sido dado resposta a cada uma das perguntas derivadas, no final do trabalho de investigação, a pergunta de partida deve ser respondida, de forma plena (2017, pp. 123-124). Desta forma, foi possível formular uma resposta à pergunta de partida, “Estavam os cidadãos de Ovar devidamente informados e apoiados pelas autoridades de forma a cumprirem com os comportamentos adequados exigidos no Estado de Emergência aquando da pandemia da Covid-19?”. Após a realização deste trabalho de investigação foi possível concluir que apesar de 96,8% dos inquiridos revelar que se sente informado e 94,1% sente-se informado sobre o estado de emergência e o que isso implica, podemos concluir que muitos dos inquiridos supõem erroneamente estar informados, visto que ao longo do questionário verifica-se uma percentagem muito inferior de inquiridos que estão realmente informados, nomeadamente através das questões que testavam se os inquiridos tinham conhecimentos sobre quais os sintomas e o que fazer, os comportamentos a adotar e quais os motivos que levavam os inquiridos a ausentarem-se de casa. Da análise destas questões podemos concluir então que os cidadãos não estavam realmente informados, e esta falta de informação leva os cidadãos de Ovar a infringir as exigências do estado de emergência no concelho. Tal como revelado na resposta às perguntas derivadas, esta desinformação agrava-se uma vez que há um excesso de informação que muitas vezes não é fidedigna. A adoção dos comportamentos adequados exigidos no estado de emergência também é complexa dadas as dificuldades que as mesmas acarretam para os municípios.

5.3. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Nesta fase final, com o desfecho deste trabalho, podemos concluir que os objetivos aos quais no propusemos foram atingidos com sucesso, permitindo uma melhor compreensão acerca do regime jurídico dos estados de exceção, da LBPC, da situação de calamidade que levou a esta situação bem como da própria doença.

O trabalho de investigação tornou-se bastante complexo visto tratar-se de um tema bastante atual, o que acarreta constantes alterações. A principal limitação do mesmo foi, muito provavelmente a impossibilidade da realização de inquéritos a elementos das forças de segurança, o que iria enriquecer bastante o estudo, bem como o número reduzido da amostra em relação à população-alvo.

5.4 IMPLICAÇÕES RECOMENDAÇÕES E DESAFIOS

Foi possível perceber que o procedimento realizado foi adequado, contudo num próximo trabalho poderíamos aplicar o inquérito a um número mais elevado desta população, contendo uma amostra maior, bem como fazer esforços para a possibilidade da realização de um inquérito a alguns membros das forças de segurança.

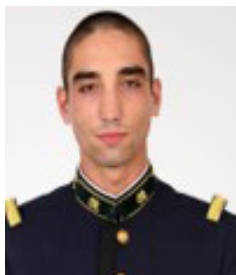
Em termos práticos, considera-se que seja um tema que merece consideração, uma vez que tal como corroborado, a desinformação causa consequências não só para o cidadão como para a sociedade.

RECONHECIMENTOS

Não poderíamos realizar este trabalho sem expressar o nosso sincero reconhecimento a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para a realização do mesmo. Neste sentido, retemos com apreço o apoio e orientação do Senhor Tenente-Coronel (PhD) David Pascoal Rosado, que foi decisivo para o cumprimento dos objetivos propostos. Destacamos também todos os elementos que constituíram a amostra do trabalho, pela disponibilidade em participar no inquérito que serviu de base à realização deste trabalho bem como a disponibilidade e prontidão tanto na autorização para o uso dos dados relativos ao inquérito realizado pela empresa, como na cedência dos resultados.

Por último, mas não menos importante, a generosidade das nossas famílias que sempre nos apoiaram durante a realização deste projeto.

SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES



Miguel Ângelo Ventura Marques é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 1.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nascido a 13 de fevereiro de 1997, é natural de Vila Nova de Gaia, realizou no ensino secundário o curso de Ciências e Tecnologias. Foi incorporado no Exército a 7 de março de 2016 no Curso de Formação de Sargentos RV/RC tendo terminado o mesmo com a especialidade Sapador de Engenharia a 13 de setembro de 2016.



David Pascoal Rosado é Professor Militar na Academia Militar e Professor Auxiliar Convidado na Universidade Europeia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Lusa (2020). *Sindicatos da GNR e PSP queixam-se de falta de meios de proteção*. Retrieved from <https://www.dnoticias.pt/pais/sindicatos-da-gnr-e-psp-queixam-se-de-falta-de-meios-de-protecao-YN5960661>
- Andersen, M. L., Taylor, H. F., & Logio, K. A. (2017). *Sociology: The Essentials*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Assembleia Constituinte (1976). *Constituição da República Portuguesa*. Retrieved from <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/view?cid=337>
- Assembleia Geral das Nações Unidas (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Paris. Retrieved from <https://dre.pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>
- Assembleia Geral das Nações Unidas (1966). *Pacto Internacional sobre os Direitos Cívicos e Políticos*. Nova Iorque. Retrieved from http://www.cne.pt/sites/default/files/dl/2_pacto_direitos_civis_politicos.pdf
- Babbie, E. (2008). *The Basics of Social Research*. Thomson Wadsworth.
- Bastos, J. P. (2020). *Costa diz que não falta nada, mas nos hospitais diz-se que falta o básico*. Retrieved from <https://expresso.pt/coronavirus/2020-03-23-Costa-diz-que-nao-falta-nada-mas-nos-hospitais-diz-se-que-falta-o-basico>
- Borges, J. J. B. V. (2013, Janeiro). As Forças Armadas na Segurança Interna: Mitos e Realidades. *Revista Militar* (2523), 25-41.
- Brym, R., & Lie, J. (2018). *SOC+: Introduction to Sociology*. USA: Nelson Education.
- Caldas, C., & Tavares, M. (2020). Epidemiologia da COVID-19. Da emergência de um novo vírus humano à disseminação global de uma nova doença. *Instituto de Saúde Pública da Universidade do Porto*. Retrieved from <https://ispup.up.pt/news/internal-news/da-emergencia-de-um-novo-virus-humano-a-disseminacao-global-de-uma-nova-doenca/896.html/?lang=pt>
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (2007). *Constituição da República Portuguesa Anotada*. (4.^aed. Vols 1-2). Coimbra: Coimbra Editora.
- Cardoso, G., Martinho, A. P., Narciso, I., Moreno, J., Crespo, M., Palma, N.,

& Sepúlveda, R. (2020). *Informação e desinformação sobre o coronavírus em Portugal* (Relatório). Lisboa: ISCTE-IUL, MediaLab.

Costa, S. S. (2020). *Ovar já deitou foguetes, mas ainda há muito para fazer no combate ao coronavírus*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2020/04/18/sociedade/reportagem/ovar-ja-deitou-foguetes-ha-combate-coronavirus-1912889>

Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020. Diário da República n.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I de 2020-03-18. Lisboa: Presidência da República.

Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020. Diário da República n.º 66/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-04-02. Lisboa: Presidência da República

Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020. Diário da República n.º 88/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-05-06. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros

Decreto n.º 2-A/2020. Diário da República n.º 57/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-03-2. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto n.º 2-B/2020. Diário da República n.º 66/2020, 2º Suplemento, Série I de 2020-04-02. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros

Decreto n.º 2-C/2020. Diário da República n.º 76/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-04-17. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de Março. Código Penal de 1982 versão consolidada posterior a 1995. Retrieved from http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=109&tabela=leis

Despacho n.º 3298-B/2020. Diário da República n.º 52/2020, 1º Suplemento, Série II de 2020-03-13. Lisboa: Administração Interna e Saúde - Gabinetes do Ministro da Administração Interna e da Ministra da Saúde

Despacho n.º 3372-C/2020. Diário da República n.º 54/2020, 3º Suplemento, Série II de 2020-03-17. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros e Administração Interna - Gabinetes do Primeiro-Ministro e do Ministro da Administração Interna

DGS (2020a). *Perguntas frequentes*. Retrieved from <https://covid19.min-saude.pt/perguntas-frequentes/>

DGS (2020b). *Relatório de Situação nº 024 | 26/03/2020*. Retrieved from <https://www.dgs.pt/em-destaque/relatorio-de-situacao-n-024-26032020-pdf.aspx>

DGS (2020c). *Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19)*. Retrieved from <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/plano-nacional-de-preparacao-e-resposta-para-a-doenca-por-novo-coronavirus-covid-19.aspx>

DGS (2020d). *Relatório de Situação nº 047 | 18/04/2020*. Retrieved from https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/04/47_DGS_boletim_20200418.pdf

Dicionário infopédia da Língua Portuguesa (2020). *Pandemia*. Porto: Porto Editora. Retrieved from <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/pandemia>

Dinis, R. (2020). *Ovar tem o dobro dos infetados anunciados pela DGS, porque DGS só contabilizou 54% dos casos*. Retrieved from <https://observador.pt/2020/03/25/ovar-tem-o-dobro-dos-infetados-anunciados-pela-dgs-denuncia-salvador-malheiro/>

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*. (5ª ed.). Loures: Lusociência.

Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2017). *Essentials of Sociology*. New York, USA: W. W. Norton & Company.

Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2018). *Introduction to Sociology*. New York, USA: W. W. Norton & Company.

Gouveia, J. C. B. (2020). *Bacelar Gouveia considera inconstitucional decreto de calamidade em Ovar* [RTP]. Retrieved from https://www.rtp.pt/noticias/pais/bacelar-gouveia-considera-inconstitucional-decreto-de-calamidade-em-ovar_v1213094

Henslin, J. M. (2017). *Sociology: A Down-to-Earth Approach*. USA: Pearson.

Horton, R. (2020). Offline: COVID-19—a reckoning. *The Lancet*, 395(10228),

935. Retrieved from [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30669-3/fulltext#articleInformation](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30669-3/fulltext#articleInformation)

INE (2018). *Anuário Estatístico da Região Centro – 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Lai, C.C., Shih, T. P., Ko, W. C., Tang, H. J. & Hsueh, P. R., (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International Journal of Antimicrobial Agents*, 55(3). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924857920300674?via%3Dihub>

Lei n.º 11-A/2013, de 28 de Janeiro. Reorganização administrativa do território das freguesias. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 27/2006, de 03 de Julho. Lei de Bases da Proteção Cível. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 44/86, de 30 de Setembro. Regime do estado de sítio e do estado de emergência. Lisboa: Assembleia da República.

Macdonald, J. J. (2018). *Sociology*. England: Pearson.

Macdonald, J. J., & Plummer, K. (2008). *Sociology: A Global Introduction*. USA: Pearson Education.

Mendes, J. J., Mergulhão, P., Froes, F., Paiva, J. A., & Gouveia, J. (2020). Recomendações Da Sociedade Portuguesa De Cuidados Intensivos para a abordagem do Covid-19 em medicina intensiva. *Sociedade Portuguesa de Cuidados Intensivos*. Retrieved from https://www.spci.pt/client_files/covid-19/COVID_19_R.pdf

OMS (2020a). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 3 March 2020*. Retrieved from <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---3-march-2020>

OMS (2020b). *Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic*. Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 10-D/2020. Diário da República n.º 56/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-03-19. Lisboa: Presidência do

Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020. Diário da República n.º 85/2020, 3º Suplemento, Série I de 2020-04-30. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros

Rodrigues, C., & Barros, H. (2020). COVID-19: Gravidez e aleitamento materno. Da emergência de um novo vírus humano à disseminação global de uma nova doença. Retrieved from <https://ispup.up.pt/news/internal-news/da-emergencia-de-um-novo-virus-humano-a-disseminacao-global-de-uma-nova-doenca/896.html/?lang=pt>

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

Ruane, J. M. (2005). *Essentials of Research Methods: A Guide to Social Science Research*. Malden, USA: Blackwell Publishing.

Santos, I. C. (2020). COVID-19 e as fake news. Retrieved from <https://observador.pt/opiniao/covid-19-e-as-fake-news-saythefucktrue/>

Serafim, T. S. (2020). A pandemia do novo coronavírus é também uma pandemia de desinformação. Retrieved from <https://www.publico.pt/2020/03/15/ciencia/noticia/pandemia-novo-coronavirus-tambem-pandemia-desinformacao-1907707>

Silva, J. P., & Tavares, M. (2020). SARS-CoV-2: Virologia. Da emergência de um novo vírus humano à disseminação global de uma nova doença. Retrieved from <https://ispup.up.pt/news/internal-news/da-emergencia-de-um-novo-virus-humano-a-disseminacao-global-de-uma-nova-doenca/896.html/?lang=pt>

Silva, S. M. (2020). *Cerca sanitária de Ovar foi cumprida sem grande sobressalto*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2020/04/28/local/noticia/cerca-sanitaria-ovar-cumprida-sobressalto-1914279>

Sousa, B., & Ribeiro, I. R. (2018). City marketing e os eventos: Um estudo de caso aplicado ao Carnaval de Ovar.

European Journal of Applied Business Management, Special Issue, 2018, 73-84. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/325416571>

City marketing e os eventos Um estudo de caso aplicado ao Carnaval de Ovar

Sousa, J. V. (2020). *Muitos não têm noção do que é o Estado de Emergência*. Retrieved from <https://www.jn.pt/nacional/muitos-nao-tem-nocao-do-que-e-o-estado-de-emergencia-diz-costa-11939268.html>

Stolley, K., S. (2005). *The Basics of Sociology*. London, England: Greenwood Press.

Vieira, A., Ricoca, V., Aguiar, P., & Abrantes, A. (2020). Excesso de Mortalidade, em Portugal, em Tempos de COVID-19. *Centro de Investigação em Saúde Pública*. 1-16.

APÊNDICE 1

O Estado de Emergência em tempos de modernidade e de incerteza: o caso do concelho de Ovar aquando da pandemia da Covid-19

Inquérito no âmbito da realização de trabalho de investigação, com objetivo geral: "perceber se os cidadãos de Ovar estavam devidamente informados e apoiados pelas autoridades de forma a cumprirem com os comportamentos adequados exigidos no estado de emergência aquando da pandemia da Covid-19". Todos os dados obtidos através da realização deste inquérito são anónimos e autorizados pelo inquirido.

***Obrigatório**

1. Reside no concelho de Ovar? Este inquérito destina-se apenas a residentes no concelho de Ovar *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

3. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 18 anos
☐ 18 - 24 anos
☐ 25 - 44 anos
☐ 45 - 64 anos
☐ 65 anos ou mais

4. Ocupação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quadros superiores
- ☐ Quadros médios
- ☐ Patrão/ proprietário
- ☐ Profissões liberais e similares (médicos, advogados, arquitetos, engenheiros, ...)
- ☐ Trabalhadores manuais e similares (canalizadores, carpinteiros, sapateiros, ...)
- ☐ Empregados de escritório
- ☐ Profissões técnicas, científicas e artísticas por conta de outrem
- ☐ Empregados não especializados
- ☐ Estudantes
- ☐ Domésticos/ desempregados
- ☐ Reformados

5. Sente-se informado acerca do Covid-19 *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Sente-se informado sobre o estado de emergência e o que isso implica? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Sabe quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita de doença? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Indique, por favor, quais pensa serem esses sintomas *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Febre
- ☐ Tosse
- ☐ Dificuldade respiratória
- ☐ Cansaço
- ☐ Dores musculares

9. Da lista de sintomas que abaixo apresentamos indique, por favor, aqueles que se têm manifestado em infetados com Covid-19 *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Febre
- ☐ Tosse
- ☐ Falta de ar
- ☐ Tonturas
- ☐ Vômitos
- ☐ Diarreia
- ☐ Irritações cutâneas

10. Para si, quais devem ser os comportamentos a adotar em caso de suspeita de infeção de Covid-19 *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Ligar para a Linha de Saúde 24
- ☐ Isolamento
- ☐ Ir ao Hospital
- ☐ Colocar máscara
- ☐ Fazer o teste
- ☐ Ter cuidados adicionais (por exemplo tossir para o braço, distancia social, ...)
- ☐ Desinfetar as mãos
- ☐ Ligar ao 112
- ☐ Verificar temperatura
- ☐ Ter calma
- ☐ Usar luvas

11. Sabe qual é o período de incubação do Covid-19 (dias) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 2
☐ Até 10
☐ Até 12
☐ Até 14
☐ Até 20
☐ Até 25
☐ Até 30

12. Sente-se alarmado pela possibilidade de ser infectado pela doença? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

13. Considera que as informações prestadas pelo Ministério da Saúde e Direção Geral de Saúde são claras? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

14. Já procurou ou teve acesso a informações sobre o Covid-19? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

15. Se sim, através de que meios? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Televisão
☐ Website Serviço Nacional de Saúde
☐ Redes sociais
☐ Panfletos e Brochuras
☐ Rádio
☐ Outro website
☐ Jornais e revistas

- ☐ Website Direção Geral de Saúde
- ☐ Outro
- ☐ Nenhum

16. Já se deparou com notícias falsas relativamente ao Covid-19? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

17. Mudou os seus comportamentos sociais - apertos de mão, beijos, abraços - nas últimas semanas? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

18. Já efetuou alguma compra de equipamento de "prevenção" do COVID-19? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. Se sim, quais materiais adquiriu? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Desinfetantes
- ☐ Máscaras
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum

20. Utiliza máscara no seu dia-a-dia? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

21. Quais pensa serem as utilizações corretas da máscara de proteção, sem que estas comprometam a sua eficácia? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mantendo a máscara na cara sem a retirar em nenhum momento
- ☐ Apenas cobrindo a boca
- ☐ Cobrindo apenas o nariz
- ☐ Retirando a máscara sempre que necessário (por exemplo para fumar)

22. Acha que o Sistema Nacional de Saúde está preparado? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

23. Tem conseguido manter a sua ocupação profissional a partir de casa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

24. Se sim, como? *

25. Acha que o Governo português tem procedido da melhor maneira na prevenção e no combate ao Covid-19? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

26. E as entidades municipais, têm procedido da melhor maneira? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

27. A informação cedida pelas autoridades foi realizada em tempo oportuno e foi esclarecedora? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

28. Quais os motivos que o fazem sair de casa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Aquisição de bens alimentares, de higiene ou farmacêuticos
☐ Acesso a unidades de cuidados de saúde
☐ Acesso ao local de trabalho
☐ Assistência e cuidado a idosos, menores, dependentes e pessoas especialmente vulneráveis
☐ Deslocações de curta duração para efeitos de atividade física
☐ Deslocações de curta duração para efeitos de passeio dos animais de companhia
☐ Deslocações de curta duração, para efeitos de fruição de momentos ao ar livre;
☐ Deslocações para visita de familiares e/ou amigos

☐ Outra: _____

29. Alguma vez tentou contornar, de alguma forma, as medidas impostas pelo estado de emergência no concelho de Ovar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

30. Quais têm sido as suas maiores dificuldades dadas as medidas impostas no concelho? *

APÊNDICE 2

Data	Sumário	Referência
13/03/2020	Aprova um conjunto de medidas relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19	Despacho N.º 3298-B/2020 - Diário da República N.º 52/2020, 1º Suplemento, Série II de 2020-03-13
13/03/2020	Declaração de situação de alerta em todo o território nacional	Resolução do Conselho de Ministros N.º 10-A/2020 - Diário da República N.º 52/2020, 1º Suplemento, Série I De 2020-03-13
17/03/2020	Reconhece a necessidade da declaração da situação de calamidade no município de Ovar	Despacho N.º 3372-C/2020 - Diário da República N.º 54/2020, 3º Suplemento, Série Ii De 2020-03-17
18/03/2020	Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública	Decreto Do Presidente Da República N.º 14-A/2020 - Diário Da República N.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I De 2020-03-18

18/03/2020	Autorização da declaração do estado de emergência	Resolução Da Assembleia Da República N.º 15-A/2020 - Diário Da República N.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I De 2020-03-18
19/03/2020	Declara a situação de calamidade no município de Ovar, na sequência da situação epidemiológica da Covid-19	Resolução Do Conselho De Ministros N.º 10-D/2020 - Diário Da República N.º 56/2020, 1.º Suplemento, Série I De 2020-03-19
20/03/2020	Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Decreto N.º 2-A/2020 - Diário Da República N.º 57/2020, 1º Suplemento, Série I De 2020-03- 20
02/04/2020	Renova a declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública	Decreto Do Presidente Da República N.º 17-A/2020 - Diário Da República N.º 66/2020, 1º Suplemento, Série I De 2020-04-02

02/04/2020	Autorização da renovação do estado de emergência	Resolução Da Assembleia Da República N.º22-A/2020 - Diário Da República N.º 66/2020, 1º Suplemento, Série I De 2020-04-302
02/04/2020	Regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Decreto N.º 2-B/2020 - Diário Da República N.º 66/2020, 2º Suplemento, Série I De 2020-04-02
02/04/2020	Resolução do Conselho de Ministros que prorroga os efeitos da declaração de situação de calamidade no município de Ovar, na sequência da pandemia COVID-19	Resolução Do Conselho De Ministros N.º 18-B/2020 - Diário Da República N.º 66/2020, 2º Suplemento, Série I De 2020-04-02
05/04/2020	Esclarece o âmbito de aplicação do ponto iv) da alínea b) do n.º 2 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 18-B/2020, de 2 de abril	Despacho N.º 4148-A/2020 - Diário Da República N.º 67-A/2020, 1.º Suplemento, Série Ii De 2020-04-05

06/04/2020	Reconhece o funcionamento de estabelecimentos industriais de empresas na vigência da situação de calamidade no município de Ovar	Despacho N.º 4235-A/2020 - Diário Da República N.º 68/2020, 1.º Suplemento, Série Ii De 2020-04-06
06/04/2020	Reconhece o funcionamento de estabelecimentos industriais de empresas na vigência da situação de calamidade no município de Ovar	Despacho N.º 4235-C/2020 - Diário Da República N.º 68/2020, 2.º Suplemento, Série Ii De 2020-04-06
07/04/2020	Reconhece o funcionamento de estabelecimentos industriais de empresas na vigência da situação de calamidade no município de Ovar	Despacho N.º 4270-B/2020 - Diário Da República N.º 69/2020, 2.º Suplemento, Série Ii De 2020-04-07

09/04/2020	Reconhece o funcionamento de estabelecimentos industriais no município de Ovar	Despacho N.º 4394-C/2020 - Diário Da República N.º 71/2020, 2.º Suplemento, Série Ii De 2020-04-09
17/04/2020	Procede à segunda renovação da declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública	Decreto Do Presidente Da República N.º 20-A/2020 - Diário Da República N.º 76/2020, 2.º Suplemento, Série Ii De 2020-04-17
17/04/2020	Autorização para a renovação do estado de emergência	Resolução Da Assembleia Da República N.º 23-A/2020 - Diário Da República N.º 76/2020, 1.º Suplemento, Série I De 2020-04-17
17/04/2020	Regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Decreto N.º 2-C/2020 - Diário Da República N.º 76/2020, 1.º Suplemento, Série I De 2020-04-17

30/04/2020	Retifica o Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril, da Presidência do Conselho de Ministros, que regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República, publicado no Diário da República, 1.ª série, 1.º suplemento, n.º 76, de 17 de abril de 2020	Declaração De Retificação N.º 18/2020 - Diário Da República N.º 85/2020, Série I De 2020-04-30
30/04/2020	Regulamenta o estado de emergência e o estado de calamidade para o período entre 1 e 3 de maio de 2020	Decreto N.º 2-D/2020 - Diário Da República N.º 85/2020, 3.º Suplemento, Série I De 2020-04-30
30/04/2020	Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19	Resolução Do Conselho De Ministros N.º 33-A/2020 - Diário Da República N.º 85/2020, 3.º Suplemento, Série I De 2020-04-30

ANEXO 1

OPINIÃO PÚBLICA - MULTIDADOS/ GUESS WHAT 2020 RESULTADOS

Q: Sente-se informado acerca do Covid-19?

Sim	87,5%
Não	12,5%

Q: Sabe quais os sintomas e o que fazer em caso de suspeita de doença?

Sim	92,1%
Não	7,9%

Q: Indique, por favor, quais pensa serem esses sintomas?

Febre	87,5%
Tosse	72,4%
Dificuldade respiratória	48,7%
Cansaço	27,0%
Dores musculares	24,3%

Q: Da lista da sintomas que abaixo apresentamos indique, por favor, aqueles que se têm manifestado em infetados com o COVID-19

Febre	91,4%
Tosse	82,9%
Falta de Ar	78,9%
Tonturas	22,4%
Vómitos	20,4%
Diarreia	7,2%
Irritações Cutâneas	3,3%

Q: Para si, quais devem ser os comportamentos a adotar em caso de suspeita de infeção de COVID-19?

Ligar para a Linha de Saúde 24	71,8%
Isolamento	61,3%
Ir ao Hospital	20,5%
Colocar Máscara	19,9%
Fazer o teste	16,6%
Ter cuidados adicionais (exº: tossir para o braço, manter distância social,...)	15,9%
Desinfetar as mãos	15,3%
Ligar ao 112	15,3%
Verificar temperatura	11,3%
Ter calma	10,7%
Usar luvas	10,7%

Q: Sabe qual o período de incubação do novo Covid-19 (dias)

Até 14	53,95%
Até 20	16,45%
Até 30	8,55%
Até 25	5,92%
Até 2	2,63%
Até 10	2,63%
Até 12	1,32%

Q: Sente-se alarmado pela possibilidade do Covid-19 ser uma epidemia em Portugal?

Não	52,6%
Sim	47,4%

Q: Considera que as informações prestadas pelo Ministério da Saúde e Direção Geral de Saúde são claras?

Não	29,6%
Sim	70,4%

Q: Já procurou ou teve acesso a informações sobre o Covid-19?

Não	17,1%
Sim	82,9%

Q: Através de que meios?

Televisão	65,8%
Website SNS	35,5%
Redes Sociais	33,6%
Pantletos e Brochuras	23,0%
Rádio	20,4%
Outros Website	20,4%
Jornais e Revistas	18,4%
Cartazes	14,5%
Microwebste – COVID19 SBS	13,2%
Outro	8,6%

Q: Mudou os seus comportamentos sociais – apertos de mão, beijos, abraços – nas últimas semanas?

Sim	33,6%
Não	66,4%

Q: Já efetuou alguma compra de equipamento de “prevenção” do COVID-19?

Sim	14,5%
Não	85,5%

Q: Quais os materiais que já adquiriu?

Desinfetantes	11,2%
Máscaras	9,9%

Q: Comprou as máscaras PFF2, recomendadas pela sua eficácia, mais elevada que as tradicionais máscaras?

Sim	14,5%
Não	85,5%

Q: Utiliza a máscara no seu dia-a-dia?

Sim	14,5%
Não	85,5%

Q: Quais pensa serem as utilizações corretas da máscara de proteção, sem que estas comprometam a sua eficácia?

Mantendo o máscara na cara sem a retirar em nenhum momento	63,7%
Apenas cobrindo a boca	17,3%
Cobrindo apenas o nariz	10,7%
Retirando a máscara sempre que necessário (exemplo: fumar)	8,3%

Q: Deixou de ir a eventos com muitas pessoas, com receio do Covid-19?

Sim	21,1%
Não	78,9%

Q: Admite deixar de ir a eventos num futuro próximo?

Sim	63,2%
Não	36,8%

Q: Acha que o Serviço Nacional de Saúde está preparado para uma eventual epidemia?

Sim	25,7%
Não	74,3%

Q: Acha que o Governo Português tem procedido da melhor maneira na prevenção e na preparação para uma eventual epidemia?

Sim	46,7%
Não	53,3%

Q: No caso de epidemia, admite trabalhar a partir de casa?

Sim	79,6%
Não	20,4%

Q: No caso de epidemia, admite fazer mais compras do que habitual para que possa subsistir em casa, sem sair?

Sim	70,4%
Não	29,6%

CARACTERIZAÇÃO

GÉNERO

Masculino	48,2%
Feminino	51,8%

IDADE

18 - 24 anos	14,7%
25 - 44 anos	41,9%
45 - 64 anos	37,3%
65 anos ou mais	6,1%

DISTRITO

Açores	1,9%
Aveiro	7,0%
Beja	1,1%
Braga	9,2%
Bragança	0,8%
Castelo Branco	1,9%
Coimbra	4,7%
Évora	1,5%
Faro	4,3%
Guarda	1,4%
Leiria	6,2%
Lisboa	20,1%
Madeira	1,3%
Portalegre	0,9%
Porto	18,5%
Santarém	4,4%
Setúbal	8,3%
Viana do Castelo	1,1%
Vila Real	1,8%
Viseu	3,6%

NÍVEL DE INSTRUÇÃO

Até instrução primária	0,0%
2º ano (6º actual)	1,3%
5º ano (9º actual)	2,0%
7º ano (11º/12º actual)	33,3%
Curso médio / Politécnico / Bacharelato	7,2%
Curso Superior	37,9%
Mestrado / Doutoramento	18,3%

OCUPAÇÃO PROFISSIONAL

Quadros superiores	7,2%
Quadros médios	9,8%
Patrão/ proprietário	4,6%
Profissões liberais e similares (Médicos, Advogados, Arquitectos, Engenheiros, Contabilistas, Economistas, Artistas, Fotógrafos, Decoradores, etc.)	12,4%
Trabalhadores manuais e similares (Canalizadores, Carpinteiros, Sapateiros, Pintores, etc.)	1,3%
Empregados de escritório	16,3%
Profissões técnicas, científicas e artísticas por conta de outrém	13,7%
Empregados não especializados	11,1%
Estudantes	8,5%
Domésticas e desempregados	9,2%
Reformados	5,9%

Rendimento Mensal Líquido Agregado Familiar

Até 499€	3,3%
500 a 749€	7,8%
750 a 999€	15,0%
1000 a 1499€	32,0%
1500 a 2000€	17,0%
2000 a 3000€	8,5%
+3000€	7,2%
NS/NR	9,2%

SENSIBILIZAÇÃO E TREINO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E CIBERSEGURANÇA. CASO DE ESTUDO PARA DECISORES

José Martins, Academia Militar - CINAMIL, UbiNET - ESTIG, jose.carloslm@gmail.com

Luís Dias, Academia Militar - CINAMIL, INESC-ID, dias.lfxcm@exercito.pt

Pessoa Dinis, Empresa Pahl-Data, dinis.jose@gmail.com

Carlos Alexandre, Consultor de Eng.^a Social, carlos.arnedo.alexandre@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal disponibilizar um *Caso de Estudo* para apoiar o treino dos decisores nas Organizações no âmbito da Gestão de Segurança da Informação e Cibersegurança, procurando simular a aplicação de conceitos teóricos a um contexto real. Neste contexto, descreve-se uma empresa fictícia, a “*NaturalSafetyQ*”, cuja missão é vender através da Internet produtos naturais para prevenir diversas doenças.

O artigo não se foca em justificar a relevância da utilização do *Caso de Estudo* no ensino ou em descrever aspetos operacionais da sua aplicação. Procura-se sim, estabelecer uma ligação entre a experiência prática e o conhecimento teórico, em que a análise e discussão se alicerce nas várias conceções da construção do conhecimento (Epistemologia) e que o ensino se oriente pelas mais recentes teorias da aprendizagem (Psicologia da Aprendizagem). Fornece-se ainda uma metodologia geral para a utilização do *Caso de Estudo* com as questões para a análise e discussão, num modelo participativo de discussão em grupo.

A sua construção e escrita teve por suporte fontes académicas, a experiência adquirida no setor da indústria pelos autores e a obtida da sua aplicação preliminar em contexto académico.

Espera-se que o *Caso de Estudo* disponibilizado possa ser útil para docentes universitários, formadores, auditores e consultores, no seu estudo e reflexões sobre as temáticas de gestão de Segurança da Informação e Cibersegurança ou na preparação profissional para o “mundo real”.

Palavras-Chave: Segurança da Informação, Cibersegurança, Sensibilização e Treino, Casos de Estudo, Epistemologia e Didática.

1. INTRODUÇÃO

Um *Caso de Estudo*, em termos simplistas, é uma descrição sumária de uma situação de um determinado âmbito (e.g., Segurança da Informação e Cibersegurança ao nível das organizações) que procura em termos de ensino suportar uma análise e discussão para orientar na resolução de problemas. Numa definição mais rigorosa, de *Ferreira e Serra* podemos concluir que

“os Casos são relatos de situações ocorridas no mundo real, apresentadas aos estudantes, com a finalidade de ensinar preparando para a prática. Um Caso em questão, geralmente, envolve uma decisão, um desafio, uma oportunidade, um problema ou um assunto [...] visa estabelecer uma ligação entre a habilidade baseada na experiência prática e o conhecimento teórico” (2009, p.13).

A utilização dos *Casos de Estudo* tem diversas vantagens e que são: (i) o basear-se em factos reais; (ii) estimular o trabalho em equipa; (iii) e a aprendizagem depender fundamentalmente de quem aprende e não apenas do professor (*Ferreira e Serra, 2009*).

No entanto, a informação no *Caso* é sempre incompleta e cabe ao aluno decidir com base na informação que possui ou então solicitar nova informação, a qual pode ser disponibilizada ou não. No *Caso de Estudo* apresentado existe um conjunto de políticas, planos e processos que são adicionados à documentação base do *Caso* ao longo da análise e discussão, ou seja, durante a fase de execução.

O *Caso de Estudo* desenvolvido e descrito neste artigo tem como principal objetivo a análise e discussão de um conjunto de temáticas associadas à Segurança da Informação e Cibersegurança nas organizações ou empresas. A sua construção e escrita teve por suporte fontes académicas, a experiência no setor da indústria dos autores e a experiência preliminar obtida da sua aplicação em contexto académico¹.

O *Caso de Estudo* apresentado neste artigo, descreve uma empresa fictícia designada “*NaturalSafetyQ*”, cuja missão é: - vender através da Internet produtos naturais para prevenir diversas doenças. Sendo a análise e discussão do *Caso* complementada com a distribuição de exemplos de

políticas, planos e processos do âmbito da Segurança da Informação e Cibersegurança, como sejam a título de exemplo: (i) a política de Segurança da Informação; (ii) o plano de recuperação de desastres; (iii) o processo de gestão do risco; (iv) e o processo de gestão de incidentes.

A discussão do *Caso* permite aos discentes ao responder aos pedidos efetuados consolidar conhecimentos teóricos anteriormente adquiridos ou então adquirir esse conhecimento (e.g., conceitos, modelos, métodos, teorias) na atividade de análise e discussão do *Caso de Estudo*.

Cada discente desempenha durante a preparação e execução do *Caso de Estudo* o papel do responsável pela Segurança da Informação e Cibersegurança da empresa (e.g., CISO, gestor do processo de Segurança da Informação).

Para a elaboração e aplicação do *Caso de Estudo*, os autores para além da sua experiência profissional, tiveram em consideração um conjunto de referências académicas, que lhes permitiu uma maior segurança na escrita do *Caso* e posterior aplicação, especialmente nas seguintes temáticas:

- (1) “*Escrita e Utilização de Casos de Estudo*” (Ferreira e Serra, 2009; Martins, Santos, Rosinha, e Valente, 2013). Procurou-se ter em consideração as recomendações e boas práticas para a escrita e utilização dos *Casos de Estudo*, quer na perspetiva do docente, quer do discente.
- (2) “*Aprendizagem e a Construção do Conhecimento*” (Blakemore e Frith, 2009; Gleitman, Fridlund e Reisberg, 2014; Ferrari e Rizzolatti, 2015; Dierssen e Mara, 2018; Garcia, 2018; North e Kumta, 2018; Solarz, 2018; Dias, 2018). Procurou-se ter em consideração durante a construção e aplicação do *Caso*, a forma como aprende o ser humano, i.e., as teorias de aprendizagem (Psicologia da Aprendizagem) e de que forma pode ser construído o conhecimento (Epistemologia), de forma a adequar-se a informação a divulgar e a selecionar o meio de transmissão.
- (3) “*Métodos e Técnicas de Ensino*” (Didática / Pedagogia) (Simon,

¹ Sessões teóricas e práticas iniciadas na Unidade Curricular “Gestão de Segurança da Informação, dos Sistemas de Informação e Ciberdefesa”, da Academia Militar, em Portugal e com a duração de 45 horas letivas.

e Almeida, 2003; Gobet, 2005; Machado, 2012; Lopes, Viegas e Pinto, 2018). Onde o foco foi conhecer recomendações e boas práticas de ensino ou que possam contribuir para uma eficaz e eficiente abordagem na forma de aplicar o *Caso de Estudo*.

- (4) E por fim, a “*Formação, Sensibilização e Treino*” no âmbito militar. Em virtude do contexto inicial de aplicação deste *Caso de Estudo* ser a Organização Militar (Academia Militar), a preocupação principal foi conhecer a doutrina militar associada à formação, sensibilização e treino, especialmente a utilizada no Exército Português e na NATO.

Considera-se que o leitor sabe usar e aplicar *Casos de Estudo*, como tal a preocupação no artigo não é justificar a sua importância ou aspetos operacionais da sua utilização. No entanto, fornece-se uma metodologia geral para a sua utilização e disponibilizam-se as questões principais a utilizar durante a análise e discussão, num modelo participativo de discussão em grupo.

A preocupação fundamental durante a análise e discussão do *Caso de Estudo* é com a participação dos discentes e a construção de uma possível solução pelos grupos de alunos constituídos, não sendo relevante a unanimidade da solução encontrada. Pois, é claro, que não existe uma única solução para os problemas apresentados, mas sim possíveis soluções, onde se procura valorizar a lógica da argumentação utilizada.

O sucesso da aplicação do *Caso de Estudo* é garantido pela preparação do docente, do assegurar da leitura do *Caso* pelos discentes e pela interação / participação conseguida durante a análise e discussão.

Procura-se fundamentalmente estabelecer uma ligação entre a prática e o conhecimento teórico. A ligação entre as competências práticas necessárias e o conhecimento teórico é suportada na experiência dos autores no *design* e implementação de Sistemas de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) certificados na ISO/IEC 27001 e algumas atividades no âmbito da gestão de operações de Segurança da informação e Cibersegurança. Experiência, que consequentemente orienta as principais questões colocadas aos discentes, possíveis sub-questões em função do conhecimento e experiência da

audiência e a sua ordem.

Procura-se ainda que a resposta às questões:

- Como se constrói o conhecimento e como é feita a aprendizagem? Seja também um vetor de orientação na aplicação do *Caso de Estudo*, ao:
 - (1) assegurar-se a utilização de algumas das conceções da construção do conhecimento (*Machado, 2012; Dias, 2018*) como sejam a: (i) *Lógica de Cadeia* (focar no *design*, implementação e operação de um SGSI - plano de projeto e sequência de atividades); (ii) *Rede* (garantir a ligação entre os vários conceitos e as temáticas da Segurança da Informação e Cibersegurança); (iii) e do *Iceberg* (assegurar a partilha de conhecimento explícito e tácito);
 - (2) e tendo como principal suporte teórico os paradigmas da aprendizagem designados por *Conetivismo*² e o *Sócio Construtivismo*³ (*Dias, 2018*). Especialmente o *Construtivismo* que está vulgarizado, especialmente nas Ciências da Educação e que consiste numa linha de pensamento relacionada com a aquisição do conhecimento que emergiu no campo da Psicologia Cognitiva e que tem como principais teóricos *Jean Piaget* (1896 - 1980) *Lev Seminovitch Vygotsky* (1896 - 1934).

O artigo está organizado em quatro seções. A primeira é a introdução, seguida da descrição do *Caso de Estudo* organizado em seis subseções.

A terceira seção lista as questões colocadas para análise e discussão e por fim na quarta seção apresentam-se as conclusões. Em relação à descrição do *Caso de Estudo* que é efetuada na segunda seção, esta divide-se em seis subseções. Na primeira subseção enuncia-se a missão da empresa, os

² “O Conetivismo defende que o conhecimento se distribui através de uma rede de conexões. Assim, a aprendizagem consiste na capacidade de construir e atravessar essas redes, ou seja, no processo de criação de conexões e a ampliação da complexidade da rede. A experiência de aprendizagem define-se como o momento em que se adquire, de forma ativa, o conhecimento que faltava para complementar uma tarefa necessária ou resolver um problema” (*Dias, 2018, p.79*). Os autores de referência são George Siemens (1970 -), da *Athabasca University em Alberta*, no Canadá e Stephen Downes (1959 -), do Conselho Nacional de Pesquisa do Canadá (*Dias, 2018, p.80*).

³ “O Socioconstrutivismo focaliza-se no desenvolvimento da inteligência, que considera ser determinado nas interações entre o indivíduo e o meio” (*Dias, 2018, p. 66*).

valores e a sua visão. Descrevem-se ainda os seus objetivos estratégicos e operacionais. Referenciam-se alguns aspetos importantes do seu plano de atividades e identificam-se documentos fundamentais de gestão para o seu funcionamento.

De seguida, na subseção dois, apresenta-se a estrutura macro dos processos de negócio, os principais *Stakeholders*, o organograma formal da empresa, o diagrama da rede de computadores e algumas das principais aplicações instaladas.

Posteriormente, na subseção três, descreve-se um dos processos nucleares da empresa através da linguagem de modelação BPMN⁴, em que se identificam as atividades principais e a informação armazenada, processada e transmitida pelos Sistemas de Informação (SI).

Na subseção quatro, descreve-se sumariamente o Sistema de Gestão de Segurança da Informação e de Cibersegurança implementado. Enunciam-se na quinta subseção alguns dos principais aspetos críticos de segurança identificados em anteriores auditorias internas e externas realizadas à empresa. Para finalizar o *Caso de Estudo* apresentam-se algumas ideias chave a melhorar pelos departamentos da empresa para garantir a Segurança da Informação e a Cibersegurança.

Passemos então à apresentação do *Caso de Estudo* que descreve a empresa fictícia, a “*NaturalSafetyQ*”, cuja missão é vender através da Internet produtos naturais para prevenir diversas doenças.

2. EMPRESA “*NATURALSAFETYQ*”

2.1. MISSÃO, VALORES E VISÃO

A missão da empresa é “*Proporcionar aos seus clientes produtos naturais e inovadores para prevenir doenças e melhorar a qualidade de vida, gerar lucro aos acionistas e recompensar os desempenhos excecionais de colaboradores*”.

De acordo com os seus valores a empresa pretende: (i) contribuir com

⁴ *Business Process Model and Notation*

responsabilidade para a comunidade onde opera; (ii) inovar e crescer segundo o seu código de ética; (iii) e proteger os dados dos clientes com o mesmo cuidado que guarda a informação que resulta do seu processo de investigação e desenvolvimento (I&D).

A sua perspetiva é dentro de três anos ser uma das três principais empresas a nível nacional e em cinco a nível internacional, focada na venda de produtos naturais para prevenir doenças e melhorar a qualidade de vida dos seus clientes.

Para isso a empresa procura garantir a sua excelência operacional, através de: (i) um processo de I&D eficiente; (ii) da melhoria continua dos seus processos de negócio; (iii) de uma gestão rigorosa dos custos; (iv) e pela atração, desenvolvimento e manutenção dos colaboradores mais promissores.

O processo de negócio nuclear é o processo “*Venda de Produtos Naturais Online*” (Figura 4). Consequentemente é necessário garantir a confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação e eficiente funcionamento dos seus Sistemas de Informação.

2.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

A visão macro dos processos de negócio é ilustrada na Figura 1. Observa-se que a empresa funciona com base em processos de direção (“*Planeamento Estratégico*”), de realização (e.g., “*Venda de Produtos Naturais Online*”), de suporte (e.g., “*Help Desk*”), e ainda de monitorização e medição (“*Melhoria Contínua*”).



Figura 1: Processos de Negócio

A empresa é constituída pelos departamentos identificados na Figura 2 e conta nos seus quadros com 100 trabalhadores efetivos, apoiando-se ainda num conjunto de empresas em *Outsourcing*. Os principais *Stakeholders* no âmbito da Segurança da Informação são os colaboradores da empresa, incluindo as empresas em *Outsourcing*, os seus clientes, e os fornecedores de produtos naturais que são maioritariamente nacionais.

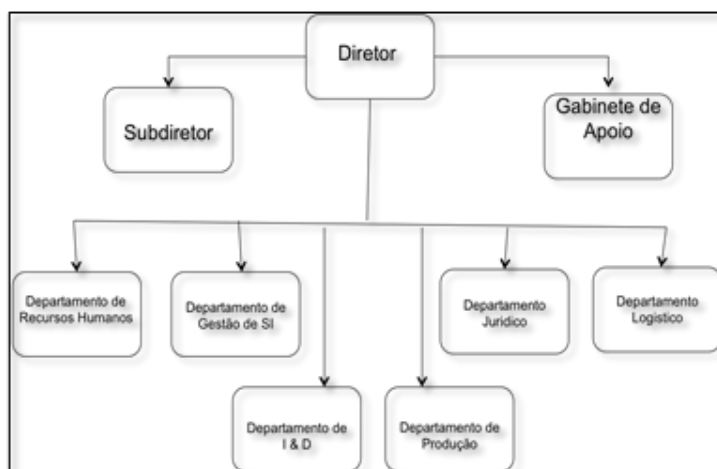


Figura 2: Organograma da Empresa

Os documentos principais utilizados na gestão da empresa são os referenciados no Quadro 1 (*omitidos*)⁵.

Quadro 1: Documentos Principais da Empresa

(1) Manual da Qualidade; (2) Plano de Atividades Anual; (3) Arquitetura dos Sistemas de Informação; (4) Processos de Negócio (*Design em BPMN*); (5) Política de Segurança da Informação; (6) Políticas Técnicas; (7) Processos Associados à Segurança da Informação e cibersegurança; (8) Plano de Recuperação de Desastres; (9) Plano de Emergência Interno; (10) Manual de Funções e Perfis de Competências; (11) Código de Ética.

⁵ Os documentos principais da empresa não são fornecidos. No entanto, ao longo do *Caso de Estudo* transcrevem-se alguns dos elementos nucleares que sintetizam os principais aspetos descritos nestes documentos e que são fundamentais considerar durante a sua análise e discussão.

A empresa localiza-se na região “Delta” da cidade de Lisboa / Portugal. Região esta com alguma atividade sísmica (categoria VIII) e junto a um bairro problemático com inúmeros furtos a residências e comércio tradicional.

Identifica-se na Figura 3 a arquitetura da rede de computadores da empresa que possui algumas das principais tecnologias de segurança implementadas (e.g., *firewall*, *antivírus*) e cuja infraestrutura tecnológica suporta os serviços disponibilizados (e.g., mail, site).

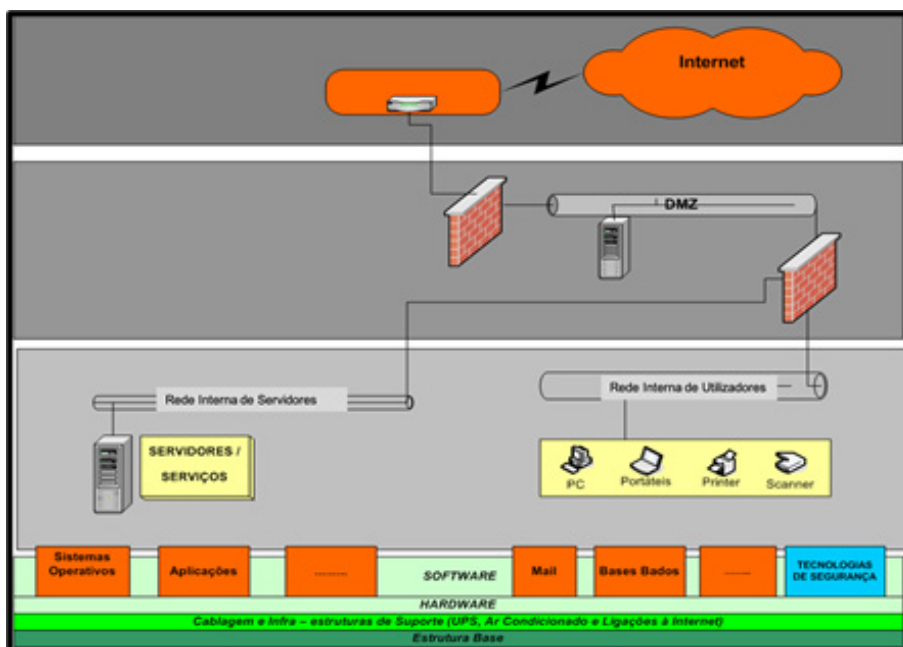


Figura 3: Arquitetura da Rede de Computadores

A rede de computadores é constituída na sua maioria por computadores cliente com o sistema operativo *Windows 10* instalado, embora possua três computadores com o *Windows XP* e dois *Mac Book Pro* com o *OS X v10.9.5*. Tem implementado um servidor na rede de perímetro (DMZ), com duas máquinas virtualizadas, uma a correr o *Exchange 2013* e outra com o site da organização suportado por um *Apache Web Server*. Verifica-se que o computador dos colaboradores tem uma *baseline de software* instalada da qual constam as seguintes aplicações:

(i) *Microsoft Office* (v16.0); (ii) *Acrobat Reader* (v11.0); (iii) um agente de *Antivírus Symantec* (v12.1.6); (iv) e um software de VTC ⁶ *Zoom* (v5.05).

Constata-se que as aplicações disponibilizadas não satisfazem algumas das necessidades operacionais de certos colaboradores, tendo sido detetadas tentativas de *downloads* de aplicações *Open Source* através da Internet (e.g., *GIMP 2*, *VLC*, *Browser Chrome*).

Indicam-se no Quadro 2 as principais aplicações da empresa, quer as desenvolvidas internamente com suporte a programadores internos, quer as adquiridas e com licenciamento. Constata-se que uma percentagem elevada das aplicações na empresa utiliza as linguagens “*Java*, *Python* e *PHP*”.

Quadro 2: Principais Aplicações da Empresa

Cientes	Microsoft Office (v16.0) Acrobat Reader (v11.0) agente de Antivírus Symantec (v12.1.6) <i>Browser Chrome</i> <i>VTC Zoom</i> , (v5.0.5).
Servidores	Microsoft Server 2013 (com serviços de rede) Servidor Web Apache Exchange (v2013).
Aplicações	Sistema de Gestão Documental e Workflow Aplicação Financeira Aplicação CRM Moodle.
Diversos	GIMP 2 VLC Microsoft Access (SGBD) MySQL.

A empresa possui como aplicações de negócio principais e utilizadas transversalmente por todos os processos de negócio, as seguintes:

1. O sistema de “*Gestão Documental e Workflow*”, que gere todos os fluxos de informação dos processos de negócio da empresa. Verifica-se, no entanto, que a maioria dos colaboradores não a utiliza, antes optando por manter a informação localmente no seu computador e utiliza *pen usb* pessoais para transportar os documentos da empresa. Esta situação é agravada pela não existência de uma política de gestão da informação para os documentos digitais e pela utilização de portáteis pessoais.

⁶ *Video Conferencing*

2. A aplicação de “*Gestão Financeira*”, interligada com um sistema de controlo de acessos físicos (“relógio de ponto”), cujo armazenamento de dados é feito numa base de dados *Microsoft Access*, e cuja gestão é realizada pela empresa “*Máxima Segurança*” (*Outsourcing*), que simultaneamente é responsável por gerir o sistema de vigilância eletrónica da empresa.
3. O Sistema de e-mail Exchange (versão 2013), como principal meio de comunicação interna dos colaboradores e externa com os clientes e fornecedores. Sistema este que é acedido pelos colaboradores através de Webmail, quer através dos seus portáteis, quer através do telemóvel.
4. A utilização da plataforma Zoom para teletrabalho que permite reduzir custos associados a deslocações para clientes e revendedores frequentes, sendo o meio preferencial para reuniões à distância.
5. O site da empresa é desenvolvido pela empresa “*FeelSec Consulting*” (*Outsourcing*), mas mantido internamente por um colaborador contratado a recibos verdes, que efetua pequenas alterações no código em PHP.
6. Mantém ainda como base da sua “*Intranet*” um gestor de conteúdos suportada no *Moodle* que permite a divulgação da informação interna pelos colaboradores e na qual todos os chefes de departamentos podem inserir informação.
7. Constata-se que existe um processo de “*Help Desk*” suportado numa aplicação *Web* desenvolvida internamente (*html 5, php e mySQL*) que permite manter o histórico dos incidentes da organização e das lições aprendidas. Neste processo verifica-se que existe uma enorme rotação dos colaboradores que efetuam o seu desenvolvimento o que dificulta em a sua melhoria continua e levanta questões de segurança.
8. Possui ainda uma aplicação de *Customer Relationship Management* (CRM / CMDB), implementada para automatizar as relações da empresa com os clientes e que permite armazenar de forma inteligente informações sobre suas atividades / interações com a empresa e os seus dados pessoais.
9. Atualmente a empresa equaciona migrar alguns dos seus serviços para a *Cloud* (*Amazon-AWS*).

2.3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

A cadeia de valor da empresa referenciada anteriormente na Figura 1 possui diversos processos nucleares e de suporte. No entanto, apenas se representa para efeitos de *Caso de Estudo* um dos processos, o de “*Venda de Produtos Naturais Online*” (Figura 4). Neste processo identificam-se os principais ativos que suportam o seu funcionamento (e.g., hardware, software, especialistas, comunicações).

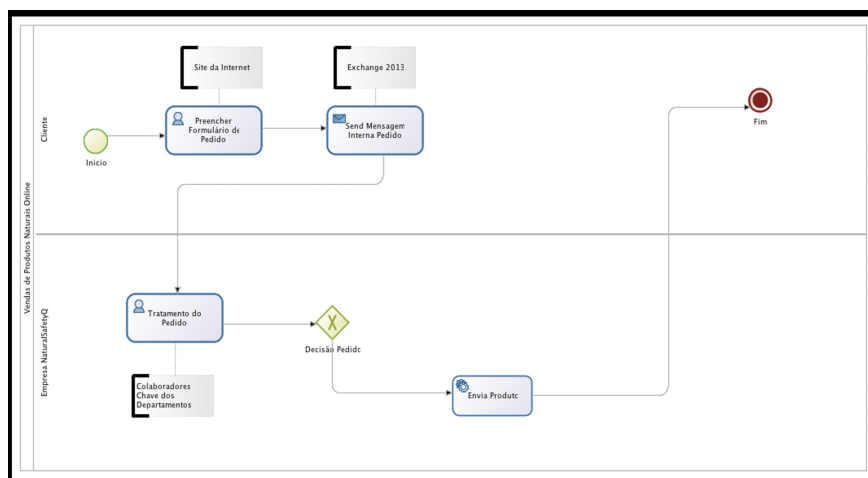


Figura 4: Processo “*Vendas de Produtos Naturais Online*”

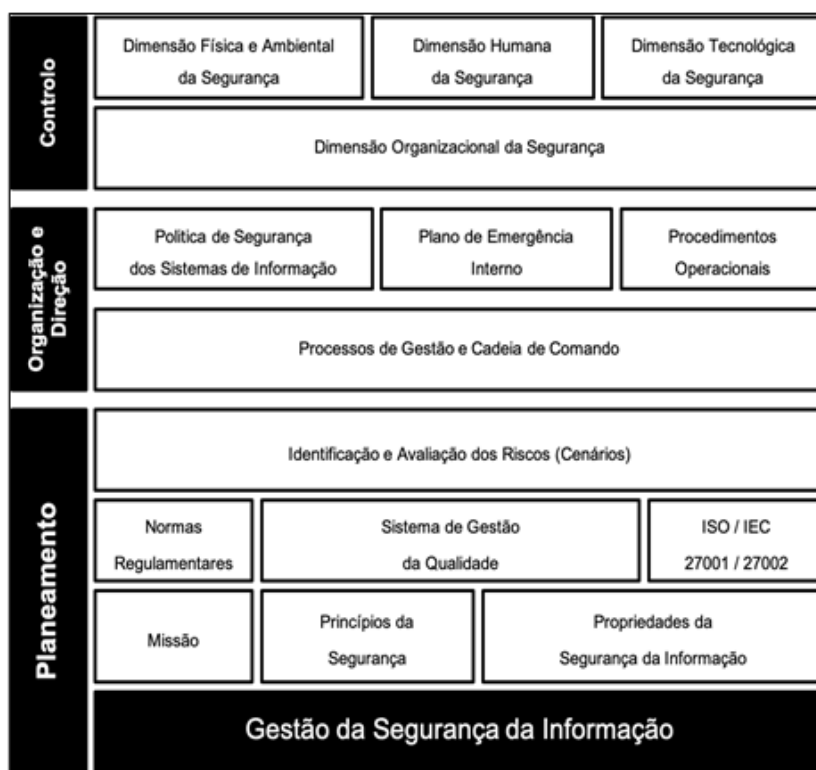
O processo de “*Vendas de Produtos Naturais Online*” (Figura 4) é suportado pelo site da empresa instalado num servidor localizado na DMZ. Este é desenvolvido essencialmente com base nas linguagens de programação *php*, *html 5*, *java script* e alguns componentes de *python*. Neste processo a informação dos clientes e os seus dados pessoais são mantida em duas bases de dados: (1) *MySQL Database* (instalada no servidor onde se encontra alojado o site); (2) e a outra associada ao software CRM (CMDB) implementada na Intranet, sem acesso da Internet. Esta base de dados (CMDB) é partilhada por vários departamentos da Organização.

Estimativas do início de 2020 quantificam possíveis perdas de 5 000 € / hora, caso exista uma indisponibilidade no acesso ao site da empresa pelos clientes. Estas estimativas referem também que a divulgação de dados pessoais de clientes causaria um impacto ao nível da reputação

da empresa, que se estima, numa diminuição do seu valor em bolsa em cerca de 50%, i.e., perdas de aproximadamente um milhão de euros, para além das penalizações legais e criminais por não cumprir o Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais.

2.4. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, DOS SI E CIBERSEGURANÇA (“As Is”)

A empresa apoia-se para a gestão da Segurança da Informação e Cibersegurança na *framework* apresentada na Figura 5. Constatase que o planeamento da segurança se orienta fundamentalmente pela missão, por princípios de segurança militar e pelas propriedades fundamentais da segurança da informação.



Fonte: adaptado de *Martins, Santos, Rosinha, e Valente (2013)*

Figura 5: *Framework* de Segurança da Informação, dos SI e Cibersegurança

Utiliza ainda algumas normas específicas de segurança militar (em virtude do seu responsável pela segurança ter vindo do setor militar), as orientações do sistema de gestão da qualidade implementado (ISO/IEC 9001:2015) e as recomendações da norma internacional de gestão de Segurança da Informação ISO/IEC 27001.

A empresa tem uma preocupação permanente com a monitorização de todas as aplicações que suportam os processos de negócio, embora atualmente não possua um sistema integrado de recolha e análise de eventos em tempo real e os computadores dos colaboradores não possuam os *logs* ativos.

A hierarquia documental de Segurança da Informação da empresa é identificada na Figura 6. Destes documentos salientam-se: (i) a política de segurança da informação; (ii) as políticas técnicas; (iii) o plano de *disaster recovery*; (iv) e os processos nucleares de Segurança da Informação e Cibersegurança.



Fonte: adaptado de *Martins, Santos, Rosinha e Valente (2013)*

Figura 6: Hierarquia Documental de Segurança da Informação

Constata-se que os principais controlos de segurança implementados na empresa (Quadro 3) se integram nas dimensões de segurança *Organizacional, Física e Ambiental, Humana e Tecnológica*.

Quadro 3: Principais Controlos de Segurança Implementados	
Organizacional	Política de Segurança da Informação e Políticas Técnicas.
Física e Ambiental	Sistema de Controlo de Acessos; Controlos Associados às Áreas de Segurança; Controlos da Segurança do <i>Datacenter</i> ; Cofres e Móveis com Fechaduras.
Humana	Nada de relevante.
Tecnológica	Firewall; Antivírus; Backups da Informação; Boas Práticas Recomendadas para Sistemas e Serviços Microsoft.

Na abordagem para proteção, a empresa procura a melhor conjugação de controlos da segurança para fazer face às prováveis modalidades de ação de um possível adversário, i.e., as suas possíveis ações maliciosas (cenários).

O planeamento e implementação dos seus controlos de segurança têm como principal orientação a norma internacional ISO / IEC 27001: 2013. Em janeiro de 2020 a empresa iniciou o design e implementação de controlos críticos para uma efetiva Cibersegurança de acordo com as recomendações do *Center Internet Security (CIS)*.

Na empresa os principais responsáveis pela segurança da informação e cibersegurança encontram-se distribuídos pelos três níveis de gestão. No estratégico, o subdiretor e CEO, ao nível intermédio ou de gestão responde o diretor de qualidade e ao nível operacional o responsável pelo departamento de gestão dos Sistemas de Informação.

A empresa possui uma política de segurança da informação, que refere em traços gerais a importância e a necessidade de Segurança da Informação e da Cibersegurança. As suas preocupações / orientações estão centradas na classificação e no controlo dos recursos críticos da empresa, na segurança humana, na segurança física e ambiental, na gestão das operações e comunicações, no controlo de acessos à informação e na gestão e continuidade das suas atividades nucleares.

Esta política é complementada com políticas técnicas focadas principalmente: (i) na utilização de equipamentos informáticos; (ii) na

criação e manutenção de *passwords*; (iii) no uso de *software*; (iv) na utilização da Internet; (v) e no uso do correio eletrónico; entre outras.

A empresa utiliza os processos formalizados que respondem aos requisitos de implementação de um Sistema Integrado de Qualidade de acordo com a norma internacional ISO/IEC 9001 e em termos de gestão de IT procura iniciar a implementação das recomendações das normas internacional.

2.5. ASPETOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO REFERENCIADOS EM AUDITORIAS

Após anteriores auditorias à empresa, constatou-se que alguns aspetos devem ser melhorados a fim de mitigar os riscos de Segurança da Informação e Cibersegurança, os quais se centram nos seguintes pontos:

- (1) A empresa deve-se orientar o seu planeamento de segurança principalmente pelos princípios: (i) da necessidade de conhecer; (ii) do mínimo privilégio; (iii) e da defesa em profundidade.
- (2) A “cadeia de comando” é responsável pela coordenação, mas deve apoiar-se no gestor do processo de Segurança da Informação. Deve aplicar-se o princípio do mínimo privilégio de modo a garantir o máximo controlo sobre a informação classificada com a categoria de secreta e confidencial.
- (3) A empresa deve implementar medidas de segurança que garantam a defesa em profundidade contra os métodos de ataque que considera mais prováveis e perigosos em cada momento de acordo com relatórios internacionais e de fornecedores de serviços e produtos.
- (4) A seleção dos controlos de segurança da informação a implementar deve feita em função da capacidade dos mesmos para fazer face a um ou mais métodos de ataque, dos seus efeitos, da sua facilidade de gestão e ao valor da informação que visam proteger.
- (5) Existe a perceção pelas chefias, que os colaboradores são responsáveis, leais e de confiança, mas deve considera-se que sua longa permanência em funções pode facilitar a execução de comportamentos maliciosos. Considera nas diversas atividades

a segregação de funções.

- (6) A empresa preocupa-se essencialmente com a Segurança da Informação armazenada em suportes físicos (e.g., papel), no entanto não possui procedimentos para classificar a sua informação digital.
- (7) A empresa não possui um manual de funções e de perfil de competências dos colaboradores, o que dificulta no planeamento / elaboração do plano anual de formação, nas ações de sensibilização e no treino dos colaboradores.

Nas principais dimensões de segurança existem controlos cuja implementação é inexistente ou limitada na empresa, alguns dos quais se identificam nos próximos pontos.

2.5.1. DIMENSÃO DE SEGURANÇA ORGANIZACIONAL

Embora possua um Sistema de Gestão da Qualidade implementado, estranhamente não possui a maioria dos seus processos de negócio ainda modelados e constata-se que não existem gestores de processos nomeados.

Constata-se fundamentalmente a necessidade de ter: (i) um Sistema de Gestão de Segurança da Informação que integre toda a documentação relativa à segurança nas suas diversas dimensões; (ii) um processo de gestão de riscos; (iii) e de gestão de incidentes de Segurança da Informação.

Possui uma política de segurança, que não se encontra divulgada pelos colaboradores, não é auditada e a maioria das suas orientações não são monitorizadas.

Um aspeto essencial na sua abordagem de segurança é o da importância da “*Cadeia de Comando*” no estabelecer o tipo de acesso à informação pelos colaboradores, ou seja, quem tem privilégios para aceder e manipular a informação.

Consequentemente, é importante garantir medidas de coordenação vertical entre os níveis de gestão da empresa (e.g., reuniões semanais para partilha de informação descendente), mas também horizontais.

Verifica-se também a necessidade de implementar um processo de identificação, avaliação e tratamentos dos riscos de Segurança da Informação na empresa.

É necessário ainda adotar uma metodologia de gestão de projetos comum a toda a empresa, que tenha em consideração a Segurança da Informação e a Cibersegurança desde o início dos projetos.

2.5.2. DIMENSÃO DE SEGURANÇA FÍSICA E AMBIENTAL

Nesta dimensão constata-se fundamentalmente a necessidade de a empresa possuir: (i) uma arquitetura de segurança que considere a defesa em profundidade; (ii) classificação de segurança das áreas físicas; (iii) implementado um plano de emergência interno; (iv) alguns dos controlos de segurança física e ambiental considerados fundamentais.

Outro aspeto nuclear a ter em atenção é a inexistência de procedimentos de segurança nas reuniões onde informação classificada é difundida (e.g., apresentação da estratégia de negócio, design de novos produtos), para impedir que a divulgação dessa informação possa pôr em risco o cumprimento dos objetivos da empresa.

Não existe a preocupação com a proteção de emissões de radiações eletromagnéticas dos equipamentos e com o manuseamento de materiais e equipamentos classificados em suporte físico (e.g. papel).

Verifica-se ainda que a segurança da sua *Sala Técnica* é particularmente inexistente de acordo com as melhores praticas internacionais e regulamentação jurídica do País - Portugal.

2.5.3. DIMENSÃO DE SEGURANÇA HUMANA

A empresa não possui orientações de segurança da informação para os seus colaboradores. Sendo gravíssimo que a maioria dos colaboradores não tenha conhecimento da existência das políticas da empresa no âmbito da Segurança da Informação e de Cibersegurança, na realidade desconhece completamente o que

lhe é permitido fazer ou não.

Não existe um manual de acolhimento ou código de conduta distribuído aos novos colaboradores que permita integrá-los e esclarecer os diversos aspetos de funcionamento interno da empresa, entre os quais os relacionados com a segurança.

Dois aspetos importantes também a salientar, são a inexistência de um “*Manual de Funções e o Perfil de Competências dos Colaboradores*”. Este aspeto dificulta a gestão eficiente das competências dos colaboradores de acordo com as funções que estão a desempenhar e a implementação de um plano de formação, *sensibilização* e treino por competências associadas à Segurança da Informação e Cibersegurança.

Não existe um processo de credenciação obrigatório para os colaboradores que manipulam informação digital ou em papel classificada. É também essencial divulgar e treinar os procedimentos a seguir pela Organização como um todo e em particular pelos colaboradores em caso da ocorrência de um incidente de segurança (e.g., um ciberataque).

Salienta-se ainda a necessidade de sensibilizar os colaboradores para a suas responsabilidades na temática de Segurança da Informação e simultaneamente clarificar as possíveis sanções disciplinares que poderão ser aplicadas nas diversas situações de incumprimento das políticas em vigor na empresa.

2.5.4. DIMENSÃO DE SEGURANÇA TECNOLÓGICA

Atualmente não existem boas-práticas de Segurança da Informação e Cibersegurança na ótica do utilizador (e.g., utilização de portáteis, criação e manutenção de passwords).

Verifica-se ainda a ausência de uma *baseline* de mecanismos de segurança implementados nos portáteis dos colaboradores.

Os colaboradores não conhecem os procedimentos de cifra de informação a executar para tratamento de informação secreta e confidencial. Embora tenham possibilidade de usar certificados digitais, não fazem uso deste mecanismo de segurança ao seu

dispor na empresa, devido a ausência de sensibilização interna sobre estas temáticas.

A empresa embora desenvolva software não tem metodologia de desenvolvimento e nem preocupações de Segurança no Software. O *Security by Design* e o *Privacy by Design* são apenas *buzzwords* dos gestores intermédios da empresa que não sabem as reais implicações dos conceitos na empresa.

Existe ainda uma falta de especialistas internos para executar procedimentos de análise forense computacional, caso seja necessário, para identificar a causa de anomalias ou ameaças (internas ou externas) na rede ou inclusivamente apoiar as entidades competentes na recolha de prova / evidências que possibilitem identificar os culpados de eventuais ações maliciosas.

Verifica-se também que não existem métricas de segurança associadas aos controlos implementados, em especial para os controlos críticos para uma efetiva cibersegurança.

2.6. ORIENTAÇÕES DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E CIBERSEGURANÇA

A empresa no âmbito da segurança da informação, dos Sistema de Informação e da Cibersegurança deve focar-se na proteção dos dados pessoais dos clientes e nos processos de “*Vendas de Produtos Naturais Online*” e “*Investigação e Desenvolvimento*” e ter uma preocupação especial com o teletrabalho.

O *Departamento de Recursos Humanos* deve preocupar-se em manter na empresa os colaboradores que são especialistas nas temáticas de Segurança da Informação, dos Sistemas de Informação e da Cibersegurança. Deve também elaborar um plano anual de sensibilização e treino para os colaboradores, realista e operacional e não baseado unicamente em apresentações genéricas de *Power Point*.

O *Departamento de Gestão dos Sistemas de Informação / IT*, deve propor medidas para evitar a saída e entrada permanente dos administradores de Sistemas. Estudar a possibilidade de migrar os sistemas da empresa para a *Cloud* (e.g., *Amazon – AWS*) e o impacto em termos de segurança para a empresa da *Internet of Things* e da Inteligência Artificial.

O *Departamento Jurídico* deve focar-se na análise das implicações

para a empresa da legislação recente da União Europeia no âmbito da proteção de dados pessoais e Cibersegurança.

O *Departamento Logístico* deve ter como principal preocupação a gestão dos contratos existentes com fornecedores e clientes, garantindo-se o cumprimento dos *Service Level Agreements*, especialmente os requisitos relacionados com a segurança e que existem acordos de confidencialidade assinados.

A segurança da informação é uma responsabilidade de todos os colaboradores da empresa, consequentemente está ao seu dispor um canal de comunicação para informar de qualquer incidente que ocorra, registar vulnerabilidades detetadas ou alertar para riscos no âmbito da Segurança da Informação e da Cibersegurança.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO (QUESTÕES)

Utilizam-se grupos de seis a oito pessoas liderados por um coordenador, que realizam a análise e discussão em simultâneo e comparam as soluções propostas no final de cada um dos pedidos.

Os participantes de cada grupo assumem o papel de CISO⁷ de uma empresa, que através de um processo deliberativo em grupo, condicionado pelo tempo disponível, respondem a um conjunto de pedidos que refletem algumas das principais preocupações das empresas / organizações, no âmbito da Segurança da Informação e da Cibersegurança.

A constituição dos grupos de trabalho procura respeitar a diversidade de formação académica e profissional dos discentes, de modo a explorar a heterogeneidade de experiências e consequentemente adicionar o máximo de valor às soluções propostas.

Os coordenadores dos grupos devem possuir perfis de competências diferentes, procurando deste modo confrontar visões e soluções diferentes na abordagem aos problemas colocados durante o Exercício.

O processo de condução do *Caso de Estudo* obedece a um conjunto racional de pedidos associados, no qual se pretende discutir e apresentar a solução para problemas realistas que têm como principal orientação a perspectiva

⁷ Chief Information Security Officer.

operacional do “saber fazer”, baseada em modelos académicos e em boas práticas internacionais.

A análise e discussão do *Caso de Estudo* suporta-se num processo de quatro fases principais, num total de dezasseis horas (tempo ideal), divididas por dois dias (intervalo de uma semana entre os dois dias), em que se procura explorar a utilização de um conjunto de boas práticas internacionais de Segurança da Informação e Cibersegurança.

Em termos de documentação teórica de suporte, para além da distribuição dos slides associados à matéria teórica, é ainda distribuído um conjunto de artigos académicos associados a cada uma das temáticas para melhor poderem preparar e discutir as questões do *Caso de Estudo*.

Nos documentos distribuídos aos discentes, para além do *Caso de Estudo*, encontra-se um Glossário, os *templates* de resposta aos pedidos, as regras de avaliação e um inquérito final de satisfação.

O processo deliberativo em grupo é descentralizado de modo a obter o máximo de soluções possíveis para os pedidos / problemas propostos ao longo da análise. No entanto, a discussão é centralizada com todos os grupos de modo a permitir através da aplicação do contraditório a partilha de conhecimento.

A execução do *Caso de Estudo* não visa unicamente assegurar que os discentes estabelecem a ligação entre a habilidade baseada na experiência prática e o conhecimento teórico, mas também garantir que estes ganham competências de análise e síntese de problemas complexos e de argumentação lógica.

3.1. CONHECER A ORGANIZAÇÃO

Este primeiro conjunto de questões tem como principal objetivo identificar os principais ativos críticos da organização, cuja identificação é fundamental para a Gestão do Risco. Para alcançar este objetivo colocam-se aos discentes um conjunto de questões complementares de modo a assegurar que estes conhecem a Organização e consequentemente identifiquem os ativos. Alguns das questões colocadas aos discentes são:

- (1) Caraterizar o ambiente em que se insere a Organização.
- (2) Realizar a análise PESTAL e SWOT.

- (3) Identificar os processos de negócio e o nuclear.
- (4) Identificar os requisitos de Segurança da Informação e de Cibersegurança.

3.2. CONHECER OS ADVERSÁRIOS E MÉTODOS DE ATAQUE

Neste segundo pedido procuram-se identificar os principais métodos de ataque que se percebe que possam atingir a Organização e cuja identificação é também fundamental para a Gestão do Risco. Para alcançar este objetivo colocam-se aos discentes um conjunto de questões para estes identificarem os métodos de ataque mais prováveis e ainda os mais perigosos. Alguns das questões colocadas aos discentes são:

- (1) Métodos de ataque referenciados em relatórios nacionais e internacionais.
- (2) Histórico de métodos de ataque de empresas do setor (Casos de Estudo).
- (3) Vulnerabilidades dos ativos críticos possíveis de serem explorados.
- (4) Propriedades de SegInfo que podem ser atingidas nos ativos.
- (5) Impacto na Organização caso o (s) métodos de ataque tenham sucesso em termos de financeiros, reputacionais e criminais (exemplos).

3.3. PRINCIPAIS ABORDAGENS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

O objetivo deste terceiro pedido é identificar os principais controlos de Segurança da Informação e Cibersegurança implementados na Organização (diagnóstico ou obtenção do “*As Is*”). Procura-se ainda com este pedido identificar de forma expedita as principais preocupações de Segurança da Informação e Cibersegurança sem introduzir a abordagem / pensamento baseado na Gestão do Risco.

Para alcançar este objetivo colocam-se aos discentes um conjunto de questões que asseguram que estes analisam com detalhe o *Caso de Estudo* e estudam as principais referências disponibilizados no âmbito da Segurança da Informação e da Cibersegurança (e.g., ISO/IEC 27001, NIST 800-53, CIS). Alguns das questões colocadas aos discentes são:

- (1) Controlos a Implementar no:
 - a. Imediato (até final da semana).
 - b. Curto prazo (final do mês).
 - c. Médio prazo (final do trimestre).
 - d. Longo prazo (final do ano).
- (2) Controlos da ISO IEC 27001 e CIS que não estão implementados.
- (3) Outras possíveis abordagens para além da ISO IEC 27001 e do CIS.
- (4) Elaborar um relatório executivo do estado de Segurança da empresa.

3.4. GESTÃO DOS RISCOS

Após conhecer os ativos críticos e suas vulnerabilidades, prováveis métodos de ataque e controlos de segurança implementados, procura-se com este quarto pedido tratar a Gestão do Risco, focando o pedido na análise e discussão de um processo de Gestão do Risco e na elaboração de uma matriz que possibilite identificar, analisar, estimar e tratar os riscos identificados.

Para alcançar este objetivo colocam-se aos discentes um conjunto de questões que asseguram que estes analisam com detalhe o *Caso de Estudo* e estudam as principais referências disponibilizados no âmbito da Gestão do Risco (e.g., ISO 31000, ISO/IEC 27005). Alguns das questões colocadas aos discentes são:

- (1) Riscos identificados [Probabilidade do (s) Método (s) de Ataque e Impacto].
- (2) Estratégia selecionada e se mitigação, quais os controlos a implementar.
- (3) Racional para a seleção de um conjunto de controlos por risco.
- (4) Riscos do ativo “*Site*” e utilização de técnicas de modelação dos métodos de ataque.
- (5) Matriz de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos (“*Site*”).
- (6) Risco parcial (sem controlos), real (com controlos) e residual.

3.5. CONTROLOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E CIBERSEGURANÇA

O objetivo deste quinto pedido é discutir os principais controlos a aplicar para métodos de ataque reais (demonstrar se possível os métodos de ataque) e qual o racional utilizado para a seleção dos controlos de segurança.

Procurar ainda treinar a coordenação com entidades externas à Organização e que são imprescindíveis no âmbito da Segurança da Informação e da Cibersegurança. Para alcançar este objetivo alguns das questões colocadas aos discentes são:

O sugere fazer, face à possibilidade de ocorrerem os seguintes Métodos de Ataque (realizar laboratórios específicos):

- a. Gathering Information numa empresa real e proteção (OSINT e Tools).
- b. Malware (e.g., Ransomware) e Análise Forense (processo e demonstrar tools).
- c. Roubo portátil e comunicação de incidente à Polícia Judiciária.
- d. Ataque de DDoS e solicitar apoio ao Centro Nacional de Cibersegurança.

3.6. CONTROLOS (POLÍTICAS, PLANOS E PROCESSOS)

O objetivo deste sexto pedido é identificar as principais políticas, planos e processos de Segurança da Informação e Cibersegurança cujo *design* e implementação devem ser considerados na empresa / organização. Para alcançar este objetivo colocam-se neste pedido um conjunto de questões que assegure que estes analisam com detalhe o *Caso de Estudo* e estudem a principal referência internacional para Sistemas de Gestão de Segurança da Informação (ISO / IEC 27001). Algumas das questões colocadas aos discentes são:

- (1) Lista das políticas fundamentais de acordo com a ISO/IEC 27001.
- (2) Lista dos planos fundamentais de acordo com a ISO/IEC 27001.
- (3) Lista dos processos fundamentais de acordo com a ISO/IEC 27001.
- (4) Outros documentos que consideram fundamentais.

3.7 DESIGN DE PROCESSOS, POLÍTICAS E PLANOS

O objetivo deste sétimo e último pedido é treinar o *design* de Políticas, Planos e Processos. Para alcançar este objetivo sugere-se aos discentes o *design* um os mais seguintes documentos:

- (1) Política de Segurança da Informação.
- (2) Processo de Gestão de Incidentes.
- (3) Plano de Disaster Recovery.
- (4) Plano de Sensibilização e Treino.
- (5) Plano de projeto para implementar um Sistema de Gestão de SegInfo.

A utilização do *Caso de Estudo*, quer em aulas presenciais, quer *Online* (e.g., Plataforma Moodle / Fóruns e Salas virtuais do Zoom) assegura uma maior interação entre os discentes e discentes / docente (evidências resultantes da experiência dos autores). Possibilita também uma adaptação dos conceitos teóricos ao “Mundo Real das Empresas” e uma partilha do conhecimento tácito dos discentes quando estes possuem experiência profissional no âmbito da Segurança da Informação e Cibersegurança, o que torna as aulas mais motivantes, quer para os discentes, quer para o (s) docente (s).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo disponibilizou-se um *Caso de Estudo* para apoiar no treino dos decisores das Organização no âmbito da Gestão da Segurança da Informação e Cibersegurança, procurando simular a aplicação de conceitos teóricos a um contexto real e forneceu-se uma metodologia geral para a sua utilização.

A análise e discussão do *Caso Estudo* alicerçou-se nas várias concepções da construção do conhecimento e da aprendizagem e de um conjunto de questões consideradas relevantes pelos autores que orientaram a abordagem do ensino.

Em termos de melhorias a introduzir no *Caso de Estudo*, perspectiva-se a Introdução de novas questões, fundamentalmente associadas às seguintes temáticas: (i) à proteção de dados pessoais; (ii) *Intelligence* do adversário e consequente proteção; (iii) a execução de laboratórios de *hacking* que demonstrem os possíveis ataques identificados e possibilitem realizar ações de forense computacional (iv) e por fim, os ataques de engenharia social.

Espera-se que o *Caso de Estudo* disponibilizado possa ser útil para docentes universitários, formadores, auditores e consultores, no seu estudo e reflexões sobre as temáticas de gestão de Segurança da Informação e Cibersegurança ou na preparação profissional para o “mundo real”.

E nunca esquecer que

“Mais cedo ou mais tarde, a teoria sempre acaba
assassinada pela experiência.”

Albert Einstein

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blakemore e Frith (2009). *O Cérebro que Aprende – Lições para a Educação*, Gradiva.

Dias, Diana (2018). *Psicologia da Aprendizagem – Paradigmas, Motivação e Dificuldades*, Edições Sílabo.

Dierssen, Mara (2018). *Como aprende (e recorda o cérebro)? Princípios da Neurociência para aplicar à Educação*, Atlântico Press (Neurociência e Psicologia).

Ferrari & Rizzolatti (2015). *New Frontiers in Mirror Neurons Research*, Oxford University Press.

Ferreira e Serra (2009). *Casos de Estudo - Usar, Escrever e Estudar*, Lidel.

Garcia, Emilio (2018). *Somos a Nossa Memória – Recordar e Esquecer*, Atlântico Press (Neurociência e Psicologia).

Gleitman, Fridlund e Reisberg (2014). *Psicologia*, 10ª Ed., Fundação Calouste Gulbenkian.

Gobet et al. (2001). *Chunking Mechanisms in Human Learning*, *TRENDS in Cognitive Sciences*, Vol. 5, Nº.6.

Gobet, Fernand (2005). *Chunking Models of Expertise: Implications for Education*, *Applied Cognitive Psychology*, 19: pp.183–204.

Lopes, Viegas e Pinto (2018). *Melhorar Práticas de Ensino de Ciências e Tecnologia – Registar e Investigar com Narrações Multimodais*, Edições Sílabo.

Machado, Nilson José (2012). *Epistemologia e Didática*, Curso Online disponibilizado no Youtube (visualizado em Abril de 2020), Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação.

Martins, Santos, Rosinha, e Valente (2013). *Information Security Management: A Case Study in a Portuguese Military Organization*. *International Journal of Cyber Warfare and Terrorism*, July-September 2013, Vol. 3, No. 3.

MTP (2003). *Métodos e Técnicas Pedagógicas*, 2ª Ed., Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação.

North e Kumta (2018). *Knowledge Management – Value Creation Through Organizational Learning*, 2ª Ed., Springer.

Simon, Herbert (1998). *What We Know About Learning*, *Journal of Engineering Education*.

Solarz, Silvina Catuara (2018). *Os Neurónios Espelho – Aprendizagem, Imitação e Empatia*, Atlântico Press (Neurociência e Psicologia).

Vasconcelos, Praia e Almeida (2003). *Teorias de Aprendizagem e o ensino / aprendizagem das Ciências: da Instrução à Aprendizagem*, *Psicologia Escolar e Educacional*, V.7, Nº 1 Campinas.

AUTORES

José Martins

Doutorado e Mestre em Tecnologias e Sistemas de Informação pela Universidade do Minho. Licenciado em Ciências Militares, Engenharia Informática e com diversas Pós-Graduações. *Partner da Feelsec Consulting*, CISO e docente universitário na Academia Militar e no Instituto Politécnico de Beja / ESTIG. Colabora em *Outsourcing* para diversas empresas nacionais na implementação de Sistemas de Gestão de Segurança da Informação certificados, como *Lead Implementer* da ISO/IEC 27001. Tem como principal área de investigação os métodos de Gestão de Segurança da Informação no âmbito das organizações e como áreas de interesse o *Design Science Research*, a *Filosofia da Ciência* e mais recentemente as Árvores de Decisão e as Redes Neurais.

Luís Dias

Major de Transmissões do Exército Português, especializado em Segurança da Informação e docente na Academia Militar. Doutorando no Instituto Superior Técnico. Diploma de estudos avançados em Segurança da Informação. Mestre e licenciado em Engenharia Eletrónica Militar. Possui diversas certificações da indústria das quais se salientam: SANS GCFE, EC-Council ECSA e ENSA, entre outras. É ainda membro do *GIAC Advisory Board*. Tem como principal área de interesse e de investigação os Sistemas de Detecção de Intrusão baseados em algoritmos de Machine Learning.

José Dinis

É licenciado em Ciências Sociais e Mestrando em Liderança de Pessoas e Organizações na Academia Militar. Pós-Graduado em Guerra de Informação / Competitive Intelligence e Liderança de Pessoas e Organizações. Atualmente é gestor de projetos de segurança da Empresa Pahl – Data. É ainda colaborador convidado no laboratório UbiNET do Instituto Politécnico de Beja e membro da equipa responsável pela gestão do projeto de Smart Defense Multinational Cyber Defense Education and Training (MN CD E&T) Nacional e NATO. Tem como principal área de interesse e de investigação a Liderança Digital.

Carlos Alexandre

Licenciado em Organização e Gestão de Empresas e Pós-Graduado em Sistemas de Informação e Guerra de Informação / Competitive Intelligence. Formador na área dos riscos de Engenharia Social. Docente Universitário no público e no privado. Possui ainda as certificações de Project Management Professional e Certified Information System Auditor. Colaborou com a NATO / Communications and Information Agency, para o desenvolvimento de formação em Engenharia Social. Tem como principal área de interesse e de investigação a temática da Engenharia Social.

ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS DO AUDITOR INTERNOⁱ

Sabina Muduc, Academia Militar, sabinamuduc@gmail.com

Francisco Carvalho, Academia Militar, fcarvalho295@hotmail.com

ABSTRACT

Internal auditing has been more important nowadays as ever, its main character is the internal auditor, who plays a critical role by assisting organizations reach its objectives, analyzing procedures and suggesting continuous improvements surrounding the knowledge and different areas of good enterprise management. Besides that, it also assumes a relevant part in assessing risk and in the decision-making process. Few studies had been addressing this particular topic, that is the main attributes and capabilities required from internal auditors. Thus, it was found that there are several attributes and competencies that contribute to the development of the internal auditor, being firstly communication, confidentiality, critical thinking, professional behavior, time management, teamwork and integrity regarding attributes and secondly independence, objectivity and technical skills regarding capabilities.

KEYWORDS: Internal Audit; Internal Auditor; External Auditor; Attributes; Capabilities

RESUMO

A Auditoria Interna tem vindo a ganhar cada vez maior visibilidade na atualidade e o seu principal ator – o Auditor Interno – assume um papel fulcral com os seus conhecimentos e diferentes áreas para auxiliar a organização no alcance dos seus objetivos, analisando os procedimentos e sugerindo melhorias na sua implementação. Assume igualmente um papel relevante na gestão do risco e na tomada de decisão das organizações. Tendo em conta que poucos são os estudos que abordam esta temática, pretende-se contribuir para este debate sistematizando a literatura identificando quais são os principais atributos, capacidades e conhecimentos que são requeridos

aos auditores internos. Assim, conseguiu-se constatar que existem diversas atributos e competência que contribuem para o desenvolvimento do auditor interno. Relativamente aos primeiros, são a comunicação, confidencialidade, pensamento crítico, comportamento profissional, gestão de tempo, trabalho em equipa e integridade. Quanto aos segundos são independência, objetividade e competências técnicas.

PALAVRAS-CHAVE: Auditoria Interna; Auditor Interno; Auditor Externo; Atributos; Competências

I. INTRODUÇÃO

A auditoria interna, segundo o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), esta é “uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.” Desta forma, cabe ao auditor interno cumprir os requisitos estabelecidos e contribuir para o sucesso dos objetivos propostos e, consequentemente, para uma melhor gestão e tomada de decisão da organização.

Ao longo dos tempos, o papel do auditor tem vindo a ser cada vez mais reconhecido como fundamental para que os erros contabilísticos cometidos sejam detetados na origem, contribuindo para o aumento da economia, eficácia e eficiência (Marçal & Marques, 2011, p. 62). Estes profissionais regem-se por normas e por um código de ética e deontologia.

Segundo o código de ética do INTOSAI (2001), o auditor deve reger-se por uma conduta de respeito e confiança pelo seu trabalho, garantindo a confiança dos interessados, tais como o governo e o público geral, pela sua imparcialidade e justiça. Para tal, este código aborda os princípios éticos fundamentais internacionais, nomeadamente: integridade, independência, objetividade, imparcialidade, segredo profissional e competência profissional (Alves, 2013, p. 84). Em paralelo a estes princípios, estão outros como o zelo profissional, a confidencialidade e o comportamento profissional (Carneiro, 2013).

Dada a elevada importância que o auditor interno desempenha no seio de uma organização, no apoio à tomada de decisão, na concretização dos objetivos estabelecidos e na satisfação de todas as necessidades, torna-se relevante entender quais são os atributos e competências necessários para que este consiga garantir, da melhor forma possível, cumprir todas as tarefas a que se propõem, no desempenho das suas funções. Tenciona-se verificar as diferentes opiniões dos autores na comunidade científica recorrendo a uma RSL seguindo os métodos e técnicas sugeridas por Tranfiel et al. (2003), por forma a reunir os melhores atributos. Neste sentido, para orientar a investigação pretende-se responder à seguinte pergunta de partida: “Quais são os atributos e competências essenciais para um Auditor Interno?”.

O trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: inicia com uma Introdução, segue-se a Metodologia, de seguida é apresentada a Revisão da Literatura e, por fim, o artigo termina com as Conclusões.

II. METODOLOGIA

Este artigo assenta numa RSL, utilizando uma estratégia qualitativa, centrada numa análise de conteúdos literários e documentais. Neste tipo de pesquisas o autor pretende criar um significado para determinado conceito ou problemática, observando diferentes opiniões retratadas na literatura (Renda et al., 2017, p. 58).

Este tipo de processo é complexo e requer bastante tempo para análise da informação e conclusões, por esse motivo, pode sofrer omissões involuntárias de informação, devido à grande quantidade existente (Mazzi, 2011). Ainda assim, segundo Fink (2005) e Rosado (2017), este é um método eficaz quando se pretende identificar, avaliar e sintetizar informação acerca de determinado tema.

Assim, torna-se relevante formular uma pergunta de partida, que sirva de guia para o decorrer da investigação (Quivy e Campenoudt, 2008, p. 44), sendo esta: “Quais são os atributos e competências essenciais para um Auditor Interno?” em que o desenrolar da investigação terá como fim a sua resposta.

Nesta linha de pensamento, as técnicas de recolha de informação incidiram em artigos científicos e teses de mestrado e doutoramento. Deu-se início à investigação com o levantamento desses documentos em bases de dados como Google Académico, B-On, RCAAP e Springer, com palavras-chaves: “Auditoria Interna”, “Atributos” e “Competência”, ainda, com as mesmas em inglês.

A amostra foi selecionada a partir de uma leitura prévia dos resumos de 56 artigos, que seguiram os seguintes critérios: I) tipo de documento – artigos e teses de mestrado e doutoramento; II) idioma de publicação – na íntegra em língua portuguesa ou inglesa; III) ano de publicação – entre 2000 e 2019. Com a ajuda destes critérios, foi possível fazer uma seleção de cerca de 20 artigos com informação relevante para a temática. Assim, com a ajuda dos diversos documentos, foi possível realizar um quadro resumo, que tem como grande objetivo a síntese de todos os atributos e competências abordados pelos diferentes autores da área.

III. REVISÃO DA LITERATURA

A. AUDITORIA INTERNA

Primeiramente, é importante perceber a evolução do conceito de Auditoria Interna (AI). A primeira definição incluída nos *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* por parte do IIA, em 1978, sugere que consiste numa avaliação independente da organização, que servia apenas para examinar e avaliar as atividades da mesma. No entanto, esta definição foi modificada em 2000, devido às alterações que foram ocorrendo na profissão ao longo dos anos e à necessidade de dar maior importância ao Auditor pelo seu trabalho, passando a ser definida como “uma atividade independente de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste à organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação”, sendo utilizada até aos dias de hoje.

Deste modo, o desempenho da AI constitui um papel fundamental para

qualquer organização pois é um importante instrumento de gestão. Segundo o Manual de Auditoria Interna publicado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, a definição deste conceito implica garantir o alcance dos objetivos da organização de forma eficiente e económica (2014, p. 14). No entanto, esta apenas intervém na avaliação, com o propósito de identificar potenciais falhas e problemas do sistema de controlo interno, auxiliando a administração da organização com recomendações.

Deste modo, torna-se relevante frisar que, conforme Silva (2017, p. 4) a AI não abrange só a área financeira, mas também um conjunto de diversas áreas compreendidas entre gestão de risco dos processos e sistemas de negócio, *corporate governance*, responsabilidade social, sustentabilidade, melhores práticas de controlo interno e ética, segurança, *compliance*, entre outros.

Segundo Pinheiro (2014, p. 40), existem diversas classificações para a AI, designadamente: Auditoria Financeira – avalia se a informação financeira é credível; Auditoria Operacional – avalia as atividades da empresa; Auditoria Social – avalia a imagem da empresa na comunidade; Auditoria da Qualidade – ajuda a certificar a empresa consoante as normas de qualidade; Auditoria Informática – avalia as aplicações e tratamento de dados sobre informações estratégicas; Auditoria Ambiental – controlo da qualidade ambiental; Auditoria de Gestão ou *Value for Money Audit* – alcançar os objetivos com o mínimo custo, ótica de economia, eficiência e eficácia e numa lógica de acrescentar valor aos processos e à empresa.

Na mesma linha de pensamento, Marçal e Marques (2011, p. 70) referem que a importância da AI prende-se às suas principais funções: conceção, implementação e acompanhamento do sistema de controlo interno; avaliação do desempenho da gestão; análise de investimento; avaliação de mercado; organização de planos estratégicos e previsionais e avaliação de desvios; análises e estudos económico-financeiros diversos, e auditorias externas.

Neste sentido, é importante aclarar o papel do auditor interno e a pertinência dos atributos e competências necessárias ao exercício da sua profissão na AI.

B. AUDITOR INTERNO

De acordo com Maçal e Marques (2011), o papel do auditor interno tem vindo a ser cada vez mais valorizado, pois este contribui para a diminuição significativa dos erros existentes, logo à origem, em vez de serem detetados posteriormente, assim como para um crescente grau de economia, eficiência e eficácia. Afirmando que “O auditor de hoje não é só um perito contabilístico, mas sobretudo um técnico conhecedor de sistemas e técnicas de organização” (Marçal & Marques, 2011, p. 62). Segundo Leitão et al. (2018), o auditor o interno procura gerir os impactos na tomada de decisão em aspetos de eficiência operacional.

Considerando o tema da investigação, torna-se pertinente clarificar a diferença entre atributos e competências. Assim, atributos² são características inatas próprias de alguém, enquanto competências³ são as qualidades de alguém ser capaz de resolver problemas tendo em conta o seu conhecimento e aptidão relativamente ao assunto, ou seja, é algo geralmente adquirido. Assim, os atributos podem ser: a organização, a comunicação, a assertividade, a competência profissional, entre outras. Quanto às competências, estas estão relacionadas com as exigências necessárias ao desempenho da profissão, como por exemplo, os auditores podem efetuar um exame especializado CIA – *Certified Internal Auditor*, de modo a certificar as suas competências na profissão (Moreira, 2018), este é conferido pelo IIA e é o único certificado aceite por todo o mundo. Nesse mesmo seguimento, o auditor deve possuir um conjunto de conhecimentos na área da contabilidade, finanças, economia, comunicação, tecnologia, entre outros. No entanto, Moreira (2018, p. 7) considera importante o facto de ser conhecedor da organização e funcionamento da entidade empregadora, devendo agir de forma independente e imparcial, para conseguir efetuar sugestões de melhorias nos processos da organização, ajudando no seu desenvolvimento.

Por forma a identificar as suas responsabilidades e o seu papel na organização, os auditores internos, devem orientar a sua conduta pelas normas emitidas pelo IIA. Segundo Maçal e Marques (2011), essas normas referem-se ao cumprimento e conduta, ao conhecimento

necessário para desempenhar as funções, à competência técnica e metodológica, às relações humanas e comunicação, à formação contínua e ao adequado sentido profissional. Assim, tal como qualquer outro profissional, para além dos seus direitos, o auditor tem um conjunto de deveres e obrigações adjacentes à sua atividade, passando, primeiramente, pela obrigação de zelo profissional e qualidade técnica, de obediência às normas e ao código de ética estabelecido, à moral perante a sociedade e si mesmo e a obrigação da imparcialidade e independência de opinião, procurando promover a troca de informação e diálogo entre os vários intervenientes na organização (Carneiro, 2013, p. 25).

Portanto, para salvaguardar o conflito de interesses e a má conduta profissional, o auditor deve estar orientado sobre um conjunto de regras. Assim, a existência de um código de ética é imperativa numa organização, pois serve de orientação e descreve o tipo de comportamento esperado por parte do auditor. Na figura seguinte, encontra-se espelhado o conjunto de princípios estabelecidos pelos IIA e INTOSAI, respetivamente.

IIA	INTOSAI
• Integridade • Objetividade • Confidencialidade • Competência	• Integridade • Segurança, Confiança e credibilidade • Independência, Objetividade e Imparcialidade • Neutralidade Política, conflito de interesses • Sigilo Profissional • Competência Profissional • Desenvolvimento Profissional

Ilustração 1: Princípios de Ética

Fonte: Baseado em Carneiro (2013)

Numa perspectiva de constantes mudanças sociais, o auditor deve estar voltado para garantir, sobretudo, a qualidade do produto ou serviço, estando presente, não só na verificação e implementação dos processos, mas também no sucessivo acompanhamento, garantindo a sua sustentabilidade. Desta forma, Carneiro (2013, p. 21) argumenta que quanto à competência, “o auditor interno contribui de forma muito significativa para reduzir os riscos associados ao exercício das atividades de gestão” sendo que a sua tomada de decisão é, frequentemente, sob pressão, mas deve agir de acordo com os princípios que lhe são impostos. Conforme Sawyer *et al.* (2003), existem dez princípios que devem servir de base para a sua orientação: conhecer os objetivos da ação e da atividade a auditar, a Estrutura de Controlo Interno, os padrões, os factos, as causas, os efeitos, as pessoas, os meios de comunicação dos resultados, os processos, os riscos críticos e, por fim, fazer o *follow-up*, ou seja, monitorização ou acompanhamento depois da auditoria concluída.

De acordo com um estudo realizado por Larkin (2000) a 64 auditores internos, concluiu-se que a capacidade de um auditor reconhecer um dilema ético não é significativamente afetada pela idade, por outro lado, os anos de experiência têm bastante influência, sendo que os mais experientes tendem a ser mais conservadores na interpretação destes dilemas. Para além destas variáveis analisadas, também foi possível concluir que o género não tem qualquer influência nas interpretações. Quanto à autoavaliação efetuada aos inquiridos, tendencialmente, estes têm a perceção do seu comportamento ser mais ético do que o dos seus pares.

The Common Body of Knowledge (CBOK, 2006), foi criado pelo *The Institute of Internal Auditors Research Foundation* com o intuito de perceber em que ponto se encontra o conhecimento mundial acerca deste tema, através de questionários realizados nos USA, Ásia, Europa e Austrália. Assim, Burnaby e Hass (2009), analisaram os resultados e retiraram algumas conclusões. Primeiramente, os atributos relevantes para um auditor interno foram evoluindo consoante os desafios da profissão. Todavia, são necessárias competências técnicas e comportamentais essenciais ao cumprimento do seu serviço. Competências técnicas são definidas por “utilizar a terminologia relevante para um determinado tema específico”, enquanto competências comportamentais são “as ações que se tem para com os outros, medidas por padrões aceites pela maioria”. Ou seja, as primeiras podem ser interpretadas na presente investigação,

como competências e as segundas, como atributos. Apesar disso, as autoras concordam que existem as que são mais ou menos importantes consoante o estatuto do auditor. Ou seja, há competência ou atributos mais relevantes para um principiante do que para um auditor experiente, e vice-versa. Assim, estas competências encontram-se explanadas na figura 2.

No que diz respeito aos atributos necessários, o estudo de Plant *et al.* (2019) dirigido a 4 *foccus group*, em que participaram 65 diferentes tipos de profissionais de auditoria – recém-integrados, auditores experientes e representantes de grandes empresas – conseguiu concluir que um auditor interno recém-integrado na carreira necessita dos seguintes atributos: fácil adaptação, boa comunicação, pensamento crítico, autogestão, trabalho em equipa e gestão de tempo. Apenas com estas características, os auditores conseguirão vingar nesta profissão exigente, devido às diversas dificuldades e desafios que proporciona.

Depois das análises aos estudos efetuadas, é possível concluir que existem competências e atributos, interpretados como essenciais num auditor interno, que se repetem ao longo dos estudos, o que demonstra a sua importância no desempenho desta profissão.

TÉCNICAS	COMPORTAMENTAIS
☐ Levantamento e análise de dados; ☐ Comunicação; ☐ Conhecimento do negócio; ☐ Análise de risco; ☐ Identificação dos tipos de controlo; ☐ Uso da tecnologia de informação. ☐ Análises financeiras; ☐ Competências jurídicas e sensibilização de fraudes; ☐ Amostras estatísticas; ☐ Negociação; ☐ Qualidade do conhecimento; ☐ Gestão de Qualidade Total.	☐ Confidencialidade; ☐ Facilitar; ☐ Sensibilidade para as áreas de gestão ☐ Ética; ☐ Competências interpessoais; ☐ Liderança; ☐ Objetividade; ☐ Construção de relações; ☐ Gestão do pessoal; ☐ Formação da equipa; ☐ Equipa jogadora; ☐ Trabalhar independentemente; ☐ Trabalhar com todos os níveis de gestão.

Ilustração 2: Competências Técnicas e Comportamentais de um Auditor Interno

Fonte: Baseado em Burnaby & Hass (2009)

Para concluir, foi elaborado o Apêndice 1, no qual é apresentado um resumo dos seis estudos abordados ao longo do artigo. Assim, consegue-se afirmar que os atributos mais relevantes, segundo a comunidade científica, são: comunicação, confidencialidade, pensamento crítico, comportamento profissional, gestão de tempo, trabalho em equipa e integridade. E, por sua vez, as competências mais importantes são: competências técnicas, independência e objetividade.

O que se pode concretizar com este quadro síntese é que existe alguma confusão na literatura sobre aquilo que são os atributos e as competências. Isto porque existem autores que se referem a determinadas características como atributos, e outros, como competências. Temos como exemplo a independência e objetividade, que Burnaby e Hass (2009) consideram atributos, enquanto Alves (2013) e Carneiro (2013) competências. E ainda a comunicação, vista como atributo por Burnaby e Hass (2009) e como competência por Moreira (2018) e Plant et al. (2019). A razão deste facto pode residir nos autores terem diferentes definições dos conceitos atributo e competência e por haver uma linha ténue que os separa, criando esse equívoco.

Desta forma, depois de uma análise mais aprofundada, conseguimos apurar que os atributos mais importantes na execução da profissão de Auditor Interno e vão de encontro aos mais referidos na literatura, complementando com a liderança e fácil adaptação, pois este irá enfrentar frequentemente novos desafios e deve estar preparado para os ultrapassar. Quanto às competências, sendo estas adquiridas ao longo da carreira, é importante dar ênfase às competências técnicas, mantendo-as sempre atualizadas e com foco na atualização do conhecimento, por forma a dar resposta a todas as necessidades.

IV. CONCLUSÕES

No decorrer da investigação, consegue-se observar diversos pontos de vista dos autores que, ao longo dos anos, se têm debruçado relativamente aos atributos e competências que devem acompanhar um profissional de AI, de maneira a este efetuar as tarefas que lhe são incumbidas. As mesmas estão relacionadas com o auxílio na tomada de decisão, a avaliação do desempenho de gestão, a implementação de modelos de controlo na organização, entre outros, por forma a utilizar os recursos eficaz e eficientemente. Para isso, torna-se relevante reger-se pelos princípios éticos e de AI.

No decorrer das suas funções, o auditor interno deparasse com vários desafios. Para além de um comportamento ético e profissional, que deve ser regido por um conjunto de princípios e valores éticos, o auditor interno deve ter um conjunto de atributos e competências que o acompanhem ao longo da sua carreira profissional. Desta forma, ao longo do artigo foram analisados diversos estudos que abordam a temática em epígrafe, com o intuito de concluir quais são as características mais relevantes para esta profissão.

Primeiramente, denota-se divergência na literatura na interpretação das características como atributos ou competências, sendo pertinente perceber a distinção entre estes conceitos. Pode-se definir atributos como características que são congénitas e inerentes à pessoa e, por outro lado, competências que são provenientes de conhecimentos adquiridos, geralmente, através de formação técnica do auditor. Assim, o objetivo da investigação era ir em busca dessas características mais importantes para o desempenho desta função.

Desta forma, terminada a revisão da literatura, consegue-se fazer uma relação entre todos os estudos, artigos e teses analisadas e retirar as conclusões necessárias para responder à pergunta proposta no início da investigação. Principalmente, através do Apêndice 1, que faz a separação dos atributos e competências consoante os autores anteriormente apresentados, permitindo uma fácil análise e compreensão.

Assim, para a pergunta de partida “Quais são os atributos e competências essenciais para um Auditor Interno?”, pode-se afirmar que, para além de todos os valores e princípio inerentes a esta profissão, existem atributos e competências que se tornam uma mais valia para o auditor interno

no desempenho das funções que lhe compete, nomeadamente no que diz respeito à avaliação do desempenho da gestão, implementação e acompanhamento de medidas necessárias, e, sobretudo, no auxílio à tomada de decisão. Ainda que não haja uma unanimidade na literatura, existem características que se repetem nos diversos estudos dos diferentes autores. Desta forma, os atributos essenciais compreendem, principalmente: a comunicação, a confidencialidade, o pensamento crítico, o comportamento profissional, a gestão de tempo, o trabalho em equipa e a integridade. Enquanto as competências essenciais segundo a comunidade científica, são, maioritariamente: a independência, a objetividade e as competências técnicas. Sendo que, muitas delas, vão ao encontro dos princípios éticos internacionais.

Tendo em conta que não existe um consenso absoluto destes conceitos na literatura, foi feita uma análise comparativa dos vários autores. Assim, verificou-se que, para além das características já referidas, a liderança e a fácil adaptação são igualmente atributos de extrema importância para o auditor interno e, por sua vez, as competências técnicas atualizadas e de qualidade são imprescindíveis para dar resposta às necessidades exigidas, nas diversas áreas técnicas da Auditoria.

Uma das limitações sentidas na realização do presente estudo prende-se com a separação entre atributos e competências ser ténue, o que torna difícil a atribuição de determinadas características, que, para alguns autores, se podem enquadrar em ambas as categorias. Todavia, os resultados deste estudo contribuem para o conhecimento da comunidade científica, ao apresentar um resumo dos diversos estudos e chegar a uma conclusão acerca dos atributos e das competências mais importantes para um auditor interno cumprir as suas tarefas, ainda que não sejam consensuais na literatura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, S. (2013). Auditoria no Setor Público: uma análise ao sistema português. Lusíada. Economia & Empresa. 16.
- Burnaby, P., & Hass, S. (2009). A summary of the global Common Body of Knowledge 2006 (CBOK) study in internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 24(9), 813–834.
- Carneiro, S. E. S. M (2013). Quais os Atributos que um Auditor Interno deve Ter. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Porto: ISCAP.
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From Paper to the Internet*. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Institute of Internal Auditors (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Lisboa: IPAI.
- INTOSAI (2001). *Código de Ética e Normas de Auditoria Interna*.
- Jackson, R. A. (2020). Forming today's internal audit function. *Internal Auditor*. Acedido em: <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Forming-Todays-Internal-Audit-Function.aspx>, em 18 março de 2020, às 17h00.
- Larkin, J. M. (2000). The ability of internal auditors to identify ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 401-409.
- Leitão, M., Marques, A., Silva, B. L., Souza, B., Silva, P., & Silva, S. (2018). Auditoria Interna x Auditoria Externa. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(22), 203-220.
- Marçal, N. & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (3), 166–181.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2014). *Manual de Auditoria Interna*. 3ª Edição. Lisboa.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo*. 4ª edição. Áreas Editora.
- Moreira, A., (2018). *Auditoria Interna nas PMEs Portuguesas: Sua*

caracterização e contributo. Dissertação de Mestrado em Contabilidade – Ramo de Auditoria. Aveiro: ISCA.

Pinheiro, J. L. (2014). Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos. 3ª Edição. Lisboa: Rei dos Livros.

Plant, K., Barac, K. & Sarens, G. (2019). Preparing work-ready graduates – skills development lessons learnt from internal audit practice. *Journal of Accounting Education*. 48, 33-47.

Quivy, R. & Campenoudt, L. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais, 5ª edição. Lisboa: Gradiva.

Reinoite, A. R. D. (2014). Proposta de implementação da função de auditoria interna no agrupamento de escolas José Saraiva: instrumento de apoio à gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública. Coimbra: ISCAC.

Renda, A. I., Ribeiro, F., & Baleiro, R. (2017). Manual De Regras Para Trabalhos Academicos Em Ciencias Sociais. Lisboa: Silva Edições.

Rodrigues, S. M. F. S. (2014). O Auditor Interno e a Gestão do Risco Empresarial. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Porto: ISCAP.

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

Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Graham, A. & Makosz, P. (2003). Sawyer's Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing. 5ª edição. IIA.

Silva, M., (2017). Investigação em Auditoria Interna - Uma Análise Bibliométrica. Dissertação de Mestrado em Contabilidade – Ramo de Auditoria. Aveiro: ISCA.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003), Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Urbanik, M. V. (2016). Making internal control a priority in local government. *The Journal of Government Financial Management*, 65(3), 20-25.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Atributos vs Competências do Auditor Interno

Fonte: Elaboração própria

AUTORES	<i>Auditor Interno</i>	
	ATRIBUTOS	COMPETÊNCIAS
Larkin (2000)	pensamento crítico	competências técnicas
Burnaby & Hass (2009)	confidencialidade	gestão de risco
	liderança	competências jurídicas
	objetividade	competências técnicas
	gestão de tempo	comunicação
	trabalho em equipa	qualidade do conhecimento
	competências interpessoais	
	independência	
Alves (2013)	integridade	objetividade
	imparcialidade	independência
Carneiro (2013)	zelo profissional	independência
	confidencialidade	objetividade
	integridade	Competências técnicas
	comportamento profissional	
Moreira (2018)	organização	<i>Certified Internal Auditor (CIA)</i>
	comunicação	
	assertividade	
	comportamento profissional	
Plant et al. (2019)	comunicação	
	fácil adaptação	
	pensamento crítico	
	autogestão	
	gestão de tempo	
	trabalho em equipa	

ⁱ Trabalho realizado no âmbito da Unidade Curricular de Auditoria, H123, no âmbito do Mestrado Integrado de GNR Administração e Administração Militar, lecionada pelo Tenente-Coronel Artur Saraiva.

ⁱⁱ Cfr: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/atributos>. Acedido em 13 de abril 2020, às 15:10.

ⁱⁱⁱ Cfr: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/compet%C3%A2ncia>. Acedido em 13 de abril 2020, às 15:10.

SAÚDE E BEM-ESTAR DOS CADETES DA ACADEMIA MILITAR DURANTE O SURTO DE COVID-19

Nuno Alberto, Academia Militar, alberto.nmc@gnr.pt

Luís Malheiro, Academia Militar, malheiro.lcr@gnr.pt

ABSTRACT

This study aims to analyze the health and well-being of cadets from the Military Academy during the outbreak caused by COVID-19, using data from a survey applied to all students who attended the institution in June 2020.

It puts forward the question of whether the health and well-being of future military leaders reveal a pattern of convergence with the remaining students of higher education, or whether they depart from it, in terms of living conditions, workload, levels of stress, mental health and behaviors during the COVID-19 pandemic.

The investigation presents a portrait of the cadets of the Military Academy and compares it with the known results (Belgium), identifying similarities and divergences. The data suggest that the measures implemented at the Military Academy can be considered successful because of the students' perception and comparison with other realities in higher education. The absence of positive cases of COVID-19 (from March to July), the promotion of some factors inherent to healthy lifestyles and the maintenance of workload and stress levels are evidence of this.

In conclusion, the deterioration of some indicators related to well-being and mental health was identified, suggesting the monitoring of students in more fragile psychosocial and well-being conditions and the development of new studies.

KEYWORDS: Military Academy; cadets; COVID-19; health, well-being.

RESUMO

O propósito do presente artigo é analisar a saúde e bem-estar dos cadetes da Academia Militar durante o surto provocado pelo COVID-19, utilizando dados de um inquérito por questionário aplicado a todos os alunos que frequentavam a instituição em junho de 2020.

Coloca-se a questão de saber se a saúde e bem-estar dos futuros líderes militares revelam um padrão de convergência com os restantes alunos do ensino superior, ou se dela se afastam, em termos de condições de vida, carga de trabalho, níveis de stress, saúde mental e comportamento durante a pandemia provocada pelo COVID-19.

A investigação apresenta um retrato sobre os cadetes da Academia Militar e compara-o com os resultados conhecidos (Bélgica), identificando semelhanças e divergências. Os dados sugerem que as medidas implementadas na Academia Militar podem ser consideradas como bem-sucedidas, face à perceção dos alunos e à comparação com outras realidades no ensino superior. A inexistência de casos positivos de COVID-19 (de março a julho), a promoção de alguns fatores inerentes a estilos de vida saudáveis e a manutenção da carga de trabalho e dos níveis de stress evidenciam isso mesmo.

Na conclusão foi identificada a deterioração de alguns indicadores relacionados com o bem-estar e a saúde mental, sugerindo-se o acompanhamento dos alunos em condições psicossociais e de bem-estar mais frágeis e o desenvolvimento de novos estudos.

PALAVRAS-CHAVE: Academia Militar; cadetes; COVID-19; saúde, bem-estar.

1. NOTA INTRODUTÓRIA

A pandemia trouxe novos desafios à segurança, sobretudo nos setores político, societal e económico, e obrigou a uma focalização no indivíduo. O incremento do uso dos sistemas de informação pode aumentar o fosso das desigualdades e, objetivamente, não é possível transferir tudo para o admirável mundo cibernético, nomeadamente a proteção dos mais vulneráveis. Numa altura em que efeito de *rally round the flag* se degrada, os populismos aumentam e o controlo dos impulsos individuais (Elias, 1939) tendem a diminuir, urge conhecer os impacto desta nova realidade para se implementar medidas mais efetivas.

No caso específico da vida estudantil, o surto de COVID-19 provocou/provoca fortes mudanças: os programas de estudo e exames foram reorganizados; algumas atividades foram canceladas e; as avaliações foram ajustadas. O impacto percecionado foi significativo e espoletou a necessidade de realizar um estudo internacional sobre a saúde e bem-estar dos estudantes de ensino superior durante esta fase (Van De Velde, 2020).

Este estudo foi liderado pela Universidade de Antuérpia e teve a participação nacional, entre outros, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. O consórcio internacional que conduziu o estudo desenvolveu um questionário que foi traduzido pelos parceiros nacionais, concretamente as investigadoras Beatriz Xavier e Patrícia Hilário, tendo o prazo de resposta ao mesmo, em Portugal, terminado no dia 18 de maio de 2020.

Face à relevância do estudo, à importância dos potenciais dados a recolher e ainda à possibilidade de comparação, entre a realidade da Academia Militar e demais instituições de ensino superior, considerou-se oportuno e relevante aplicar o referido estudo neste Estabelecimento de Ensino Superior Militar, após autorização para aplicação e para a utilização do instrumento.

Assim, o presente estudo visa apresentar e discutir os resultados da aplicação do questionário na Academia Militar, com o propósito de se contribuir para o desenho de caminhos futuros na gestão da situação pandémica.

2. ACADEMIA MILITAR E A COVID-19

A pandemia provocada pela COVID-19 teve um impacto significativo na saúde e bem-estar da população em geral em todos os países afetados pela pandemia. No entanto, as nações e os sistemas nacionais de saúde reagiram de modo diferente em termos de: tipos de medidas de proteção implementadas; velocidade de implementação e; modo de informar a população sobre essas medidas e / ou penalizar caso essas medidas de proteção não fossem respeitadas (Super & Van Disseldorp, 2020).

A crueldade estatística, que nos garante o distanciamento social dos dramas individuais, permite orientar e recalibrar as medidas de políticas públicas que vão sendo ensaiadas pelos decisores, mas também revela que o desafio é democrático e global, mas os seus efeitos são dramaticamente desiguais. De facto, neste caso, os estudos demonstram que a pandemia provoca um impacto social grave na população em geral, mas tende a ser desigual no modo como a atinge (Magalhães, Gouveia, Lopes, & Silva, 2020).

Neste contexto, é premente a existência de estudos que analisem as diversas populações, sobretudo as que não foram alvo de estudo em anteriores pandemias. Objetivamente, sobre a população do ensino superior, não se conhecem muitos estudos e sobre a subpopulação específica da Academia Militar não se conhece nenhum, mas existe a convicção de que é afetada de modo ímpar.

Alguns dos impactos específicos para os alunos do Ensino Superior Militar em tempos de COVID-19, foram avaliados e avançados pelo Comandante da Academia Militar (Borges, 2020a), nomeadamente: fim do regime de internato; cancelamento dos programas Erasmus Militar e Erasmus+ e outras atividades de investigação; regresso dos alunos estrangeiros aos países de origem; desenho de novas soluções para a avaliação e; reengenharia da formação militar e comportamental. De facto, os desafios colocados à Academia Militar seguramente que não foram menores do que os que foram colocados às demais instituições de ensino superior até porque, além do ajustamento provocado pelas aulas não presenciais foi necessário planear e reajustar outras componentes formativas.

Por exemplo, os exercícios finais anuais (julho), inicialmente planeados com uma componente presencial (respeitando todas as recomendações de saúde pública), tiveram de ser adaptados para um formato não presencial

(Academia Militar, 2020). Esta exigência obrigou a um planeamento a dois níveis com um CPX para o 3º e 4º ano e formação geral militar para o 1º e 2º ano. Para uma maior aproximação à realidade, recorreu-se ao apoio de elementos que terminaram recentemente missões na República Centro Africana, no Mali, no Afeganistão e no Iraque e a várias imagens e filmes com exemplos práticos (Borges, 2020b).

Assim, considerando os desafios anteriores, o contexto de extrema dificuldade, complexidade e incerteza vivido e a necessidade de tudo se fazer para salvaguardar a vida humana de todos os atores envolvidos, considerou-se pertinente analisar o impacto do surto de COVID-19 nesta população específica do ensino superior - Academia Militar.

Neste sentido, foi aplicado um questionário, adaptado à realidade da Academia Militar, na convicção de que poderia melhorar o conhecimento sobre o impacto nos alunos provocado pela pandemia e guiar o desenho de medidas a implementar no curto e médio prazo neste universo específico.

3.METODOLOGIA

O objetivo geral do estudo internacional pretende identificar a relação entre a pandemia provocada pelo COVID-19 e o bem-estar dos alunos. Este objetivo geral é traduzido nos seguintes objetivos de pesquisa (Van De Velde, 2020):

- Avaliar como as condições de vida (1) e a carga de trabalho (2) dos estudantes do ensino superior mudaram durante a pandemia provocada pelo COVID-19;
- Avaliar como as alterações em (1) e (2) se relacionam com os níveis de stress (3) entre os estudantes do ensino superior durante a pandemia provocada pelo COVID-19;
- Avaliar como as mudanças em (1), (2) e (3) se relacionam com o bem-estar, a saúde mental e o comportamento da saúde nos estudantes do ensino superior durante a pandemia provocada pelo COVID-19;
- Avaliar como as associações descritas no objetivo anterior são influenciadas pelo medo de contágio, tédio, frustração, informações

inadequadas, apoio social e conhecimento sobre o COVID-19;

- Avaliar a variação no bem-estar e na saúde mental entre estudantes do ensino superior nas instituições e países participantes;
- Avaliar como a variação entre instituições e entre países no bem-estar e na saúde mental dos estudantes do ensino superior pode estar relacionada com diferentes níveis do ensino superior e/ou contextos de políticas nacionais.

O questionário e os objetivos a atingir pela aplicação do instrumento na instituição foram adaptados, desde logo porque algumas questões não faziam sentido na realidade da Academia Militar, no entanto procurou-se conservar a integridade do documento.

A aplicação do inquérito por questionário foi realizada com recurso ao Google Forms (com validação de e-mail por parte dos respondentes), durante os primeiros quinze dias do mês de junho 2020, de onde resultaram 249 respostas (78% do universo). A taxa de resposta obtida pode-se considerar suficientemente elevada para se extrapolar os resultados e conhecer as principais tendências identificadas nos alunos da Academia Militar.

Na próxima secção do texto são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos, no entanto, importa sublinhar que a totalidade dos indicadores sobre o impacto dos primeiros meses de confinamento e adaptação do ensino à nova realidade, foram facultados em 21 de junho a todos os *stakeholders* relevantes.

4. RESULTADOS

No campo da caracterização dos inquiridos, os dados demonstram que 9.8% são mulheres e 90.2% são homens e que 90.2 % dos alunos situam-se entre os 18 e os 23 anos; dados que não surpreendem tendo em consideração os limites de idade e também a taxa de feminização da instituição. Também se constatou que 50.2% não possuíam uma relação estável; que 93.1 % nasceram em Portugal; que o distrito mais representado é Lisboa (27%), que para 30.9% o pai não completou o ensino secundário e ainda que 67.1% frequentam cursos com destino ao Exército e 32.9% frequentam

cursos com destino à Guarda Nacional Republicana.. Por outro lado, quando questionados sobre “que importância atribuí aos seus estudos em comparação com outras atividades (por exemplo, estar com amigos, participar em *hobbies*, etc)” verifica-se que 32.9% considera que são “mais importantes,” 61% consideram que são “igualmente importantes” e apenas 6.1% consideram que são “menos importantes.”

Esta caracterização é consistente com os resultados de estudos anteriores (Carreiras, Bessa, Ávila, & Malheiro, 2020) mas é relevante sublinhar que 1% dos cadetes respondeu que não pode recorrer a amigos e familiares para situações financeiras (“pedir 300 euros emprestados”).

De qualquer modo, as respostas à questão “em que medida concorda com a afirmação “tinha recursos financeiros suficientes para cobrir as minhas despesas mensais” permitem avançar que a situação financeira dos alunos não se degradou. É possível inclusive afirmar que existiu uma melhoria das condições financeiras dos alunos durante este período. No entanto, dois alunos referem que contactaram “com o serviço de apoio a estudantes ou o serviço social da sua universidade/faculdade/escola” para “discutir problemas ou dificuldades financeiras.” Os primeiros resultados conhecidos a nível internacional dizem respeito à Bélgica (Van de Velde, *et al.*, 2020) e sugerem que existiu um agravamento dos problemas financeiros, sobretudo em estudantes migrantes.

Na Academia Militar, os alunos consideram que a carga de trabalho não se alterou significativamente com a pandemia, indicador que contrasta com os resultados da Bélgica onde uma parte significativa dos estudantes refere que a carga de trabalho aumentou consideravelmente e um grupo substancial indica que a qualidade da educação diminuiu (Van de Velde, *et al.*, 2020).

A respostas à pergunta “em média, com que frequência fumava tabaco (cigarros, cigarrilha, cigarros eletrónicos)” sugerem uma redução do consumo, sobretudo nos alunos com hábitos de consumo diário (Quadro 1).

Resposta	Antes do surto de COVID-19	Durante a última semana
Nunca (quase nunca)	71.5%	77.2%
Menos de uma vez por semana	4.1%	2.8%
Uma vez por semana	2.0%	0.8%
Mais de uma vez por semana	2.8%	4.5%
Diariamente (quase diariamente)	17.9%	13.0%
Prefiro não responder	1.6%	1.6%

Quadro 1: Consumo de tabaco

Fonte: Inquérito por questionário sobre a saúde e bem-estar dos cadetes da Academia Militar durante o surto de COVID-19

Ainda neste mesmo âmbito, a resposta à questão “durante a última semana, em média quantos cigarros fumou por dia” permite identificar que a resposta “zero cigarros” teve um incremento de 4.5% quando comparado com o período antes do surto de COVID-19 e que a média diária de consumo de cigarros baixou de 2.5 cigarros para 1.8 cigarros.

Também se constata que a resposta “nunca (quase nunca)” à questão “com que frequência, bebeu seis ou mais copos de álcool numa única ocasião” teve uma evolução positiva durante esta fase de pandemia (Quadro 2).

Resposta	Antes do surto de COVID-19	Durante a última semana
Nunca (quase nunca)	39.4%	71.1%
Menos de uma vez por semana	33.3%	12.6%
Uma vez por semana	19.1%	9.3%
Mais de uma vez por semana	5.3%	3.7%
Diariamente (quase diariamente)	0.4%	1.2%
Prefiro não responder	2.4%	2.0%

Quadro 2: Consumo de álcool.

Fonte: Inquérito por questionário sobre a saúde e bem-estar dos cadetes da Academia Militar durante o surto de COVID-19.

Esta tendência também é corroborada pela análise dos resultados à pergunta “na última semana, em média, quantos copos de álcool bebeu (número de copos - por exemplo, um copo de vinho, um shot, um copo de cerveja entre 25 a 33cl)” uma vez que a média de consumo reduziu de 3.3 para 2.9 copos de álcool. Esta diminuição não é exclusiva dos alunos nacionais, também na Bélgica existiram desenvolvimentos positivos no domínio de estilos de vida saudáveis, sobretudo com uma forte diminuição no consumo de álcool (Van de Velde, *et al.*, 2020).

Um resultado que se pode considerar menos positivo é o facto da prática “diária (quase diária)” de atividade física ter diminuído ligeiramente (de 78% para 67.9%). No entanto, uma grande percentagem dos alunos (96.7%) não sofre de nenhuma das condições que se pediu para elencar (doença cardíaca; doença renal; diabetes; hipertensão arterial; diagnóstico recente de cancro; obesidade).

Relativamente à questão “teve algum dos seguintes sintomas tais como tosse, espirros ou congestão nasal no último mês” verifica-se que 71.5% respondeu “não;” 22.8% respondeu “sim” e; 5.7% “não tenho a certeza.” De referir que 3.7% respondeu “sim” à questão “houve alguma ocasião em que tentou esconder esses sintomas de outras pessoas (por exemplo, numa loja ou na rua).”

A média de resposta à questão “na sua opinião, qual é a probabilidade de vir a ser infetado(a) / reinfectado (a) com COVID-19” foi de 4.1 (com uma escala de 1 a 10 onde 1 = “Muito improvável” e 10 = “Muito provável”). Quanto ao “nível de preocupação quanto a ficar infetado(a) com COVID-19” a média foi de 6 (com uma escala de 1 a 10 onde 1 = “Nada preocupado(a)” e 10 = “Muito preocupado(a)”). A principal preocupação dos alunos é que alguém nas suas relações pessoais possa vir a ser infetado, 36% afirma mesmo estar “muito preocupado” e a média de respostas à questão “o quanto preocupado(a) está por alguém nas suas relações pessoais vir a ser infetado com COVID-19” é de 8 (com uma escala de 1 a 10 onde 1 = “Nada preocupado(a)” e 10 = “Muito preocupado(a)”). Os resultados sobre a pergunta “o quanto está preocupado(a) que os médicos e os hospitais não venham a ter os equipamentos médicos adequados para lidar com o surto de COVID-19” revela uma média de 6.3 (com uma escala igual à anteriormente mencionada).

A média de resposta dos alunos à questão “em que medida, aderiu às medidas implementadas pelo governo face ao COVID-19” é de 8.5 (com uma escala de 1 a 10 onde 1 = “Não aderi de todo” e 10 = “Sigo estritamente.” A larga maioria dos alunos também considera que a informação que receberam foi atempada e perceptível.

Constatou-se que 1.6% dos respondentes refere que durante a última semana, não realizou qualquer uma das atividades indicadas (e.g. dar um

passeio, falar com amigos ou familiares, participar em atividades lúdicas ou tomar uma bebida com amigos) e que 4.9% respondeu “não” na pergunta “tem alguém com quem possa discutir assuntos íntimos ou pessoais.”

Também merece um especial enfoque e necessidade de futuras investigações mais refinadas, a percentagem que durante a última semana, “com alguma frequência” ou “com muita frequência: sentiram-se deprimidos (5.7%); sentiram que tudo o que fizeram foi com esforço (28.4%); dormiram mal (13.4%); sentiram-se sozinhos (10.2%); sentiram-se tristes (6.1%); sentiram falta de energia (12.6); sentiram-se aborrecidos (21.5%); sentiram-se frustrados com a vida em geral (10.1%); sentiram-se ansiosos (15.9%); sentiram falta de companhia e convívio (36.6%) e; sentiram-se isolados de outras pessoas (22.4%). Apesar de tal, estes resultados não são exclusivos da Academia Militar, os resultados de outros estudos sugerem que os alunos experimentaram fortes sentimentos de solidão durante a epidemia COVID-19 e existem muitos relatos de queixas depressivas (Van de Velde, *et al.*, 2020).

Por último importa mencionar que a taxa de infeção com COVID-19 nos respondentes foi de 0% (desde o início da pandemia até à data de resposta) e por isso abaixo da taxa observada na população em geral. Este indicador é positivo de *per se*, mas sai reforçado pelo facto de 12.6% dos alunos “conhecer alguém na sua rede de relações pessoais que tenha sido ou esteja presentemente infetado com COVID-19,” sendo que desta percentagem 5.4% faleceram. Por outro lado, analisando os resultados de outros estudos constata-se que a taxa de infeção com COVID-19 na amostra de estudantes foi semelhante à observada na população em geral, além de que em algumas instituições os alunos não foram informados convenientemente sobre as medidas (Van de Velde, *et al.*, 2020).

IV. CONCLUSÕES

As medidas desenhadas e implementadas na Academia Militar podem ser consideradas bem-sucedidas face à perceção dos Alunos, e à comparação com outras realidades no ensino superior e, sobretudo, pela inexistência de casos positivos de COVID-19 (de março a julho de 2020).

Evidenciou-se a promoção de alguns fatores inerentes a estilos de vida saudáveis (tabaco e álcool) e a degradação ligeira de outros (exercício físico), o que se considera natural pelas recomendações das próprias autoridades de saúde para se permanecer em casa.

Globalmente, as condições de vida, a carga de trabalho, os níveis de stress, os indicadores de bem-estar, a saúde mental e o comportamento da saúde não se alteraram significativamente. No entanto, ainda que em percentagem reduzida, é notória a deterioração de alguns indicadores relacionados com o bem-estar e a saúde mental.

A informação recolhida permitiu fornecer à cadeia de comando e demais entidades envolvidas nas atividades da instituição, uma valiosa fonte de informação para identificar/sinalizar alunos em condições psicossociais e de bem-estar mais frágeis ou menos estáveis.

No entanto, apesar de se considerar que a discussão efetuada na presente investigação pode ter o mérito de se constituir como ponto de partida para um maior conhecimento do assunto, afigura-se como essencial voltar a aplicar o questionário se o plano de retoma para o novo ano letivo (Plano de contingência retoma AM 2020/21) necessitar de ser reajustado para diminuir o contacto presencial dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia Militar. (2020). *Exercícios Finais da Academia Militar LEÃO 20*. Obtido de <https://academiamilitar.pt/exercicio-leao20.html>

Borges, J. V. (2020a). *IDN Brief - COVID-19 - Ensino Superior Militar em tempos de COVID-19*. Obtido de https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/20200429_IDN_Brief_Especial-Pandemia_Impacto-FA.pdf

Borges, J. V. (2020b). *Intervenção do Comandante da Academia Militar - Exercício Leão20*. Obtido de https://academiamilitar.pt/images/site_images/noticias/EXERC%C3%8DCIO_FINAL_LE%C3%83O_20/DiscursoLe%C3%A3o20_Final.pdf

Carreiras, H., Bessa, F., Ávila, P., & Malheiro, L. (2020). *Sociologia Problemas e Práticas. Cadets in portuguese military academies: a sociological portrait*, pp. SPP 93 (9-29).

Elias, N. (1939). *O Processo Civilizacional*. Rio de Janeiro: Jorge Zhar.

Magalhães, P., Gouveia, R., Lopes, R., & Silva, P. (2020). *O Impacto Social*

da Pandemia Estudo ICS/ISCTE Covid-19. Obtido de <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/42911/1/RelatorioInqueritoICSISCTE.pdf>

Super, S., & Van Disseldorp, L. (2020). *Covid-19 International Student Well-being Study*. Obtido de <https://zenodo.org/record/3906209#.XvM81W5uJpx>

Van De Velde, S. (2020). *COVID-19 International Student Well-Being Study - World Pandemic Research Network (WPRN-435352)*. Obtido de <https://www.uantwerpen.be/en/research-groups/centre-population-family-health/research2/covid-19-international/>

Van de Velde, S., Buffel, V., Wouters, E., Van Hal, G., Bracke, P., & Colman, G. (2020). *COVID-19 International Student Well-being Study - First Belgian Results*. Obtido de <https://zenodo.org/record/3873558>

AUTORES

Nuno Alberto: Tenente-Coronel de Infantaria da Guarda Nacional Republicana, desempenhou funções na Academia Militar como Diretor dos Cursos da GNR, Chefe da Secção de Estudos de Segurança Interna e dos Fenómenos Criminais e docente responsável pela Unidade Curricular de Tática de GNR. Atualmente desempenha as funções de Chefe da Secção de Operações Treino e Relações Públicas do Comando Territorial de Aveiro.

É mestre em Ciências Militares, Especialidade Segurança pela Academia Militar e Mestre em “Política de Defesa y Seguridad Internacional” pela Universidade Complutense de Madrid.

As suas áreas de interesse são: Ambiente, Direito, Polícia e Organização e Formação Policial.

Contacto: + 351 963 70 7 828 (alberto.nmc@gnr.pt)

Luís Malheiro: Capitão da Guarda Nacional Republicana, desempenha funções na Academia Militar como Adjunto do Diretor de Cursos da GNR e Docente das Unidades Curriculares de Contabilidade Pública, Administração e Gestão Pública e Estudos de Segurança Interna.

É investigador do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar e do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar.

É mestre pela Academia Militar e doutor em Políticas Públicas pelo ISCTE-IUL.

As suas áreas de interesse e investigação centrais são: Ambiente, Forças Armadas e Sociedade, Contabilidade Pública e Políticas Públicas de Segurança e Defesa.

Contacto: + 351 918 526 501 (malheiro.lcr@gnr.pt)

NORMAS DE CONTROLO INTERNO E PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA: O CASO DA ACADEMIA MILITAR¹

Mário Pinto, Academia Militar, mario_pinto12@hotmail.com

Miguel Carvalho, Academia Militar, miguel.f.s.carvalho@gmail.com

ABSTRACT

The present investigation aims to carry out a survey of the key areas and the processes of Internal Control at the Military Academy (AM) and the elaboration of a proposal for an Internal Control Standard (NCI). The adopted methodology was the case study, qualitative and exploratory. Internal Audit (AI) and Internal Control Systems (SCI) are important tools for management, reduction and organizational efficiency, permission to avoid errors, illegalities or fraud and mitigate some risks. The existence of an audit department leads to a more effective SCI. AM does not have an AI department, nor a structured SCI. However, it has external and internal mechanisms that contribute to this system. This work allowed to find certain limitations that may lead to some practices for the Institution and it presents a structure for a future NCI.

KEYWORDS - Military Academy, Internal Audit, Internal Control, Internal Control Standard, Internal Control System

RESUMO

A presente investigação visa efetuar um levantamento das áreas chaves e dos processos de Controlo Interno na Academia Militar (AM) e a elaboração de uma proposta de Norma de Controlo Interno (NCI). A metodologia adotada foi o estudo de caso, qualitativo e exploratório. A Auditoria Interna (AI) e os Sistemas de Controlo Interno (SCI) são ferramentas importantes de gestão, garantindo eficiência e eficácia organizacional, permitindo prevenir

erros, ilegalidades ou fraudes e a mitigação de possíveis riscos. Por sua vez, a existência de um departamento de AI conduz, à partida, a um SCI mais eficaz. Contudo, a AM não apresentava um departamento de AI, nem um SCI estruturado, apresentando, por sua vez, mecanismos externos e internos que contribuem para este sistema. Este trabalho permitiu, através da análise das áreas de risco do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AM, encontrar certas limitações que conduziram a algumas recomendações para a Instituição. É igualmente apresentada uma estrutura para uma NCI.

PALAVRAS-CHAVE - Academia Militar, Auditoria Interna, Controlo Interno, Norma de Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno

I. INTRODUÇÃO

Os modelos de auditoria e de controlo interno têm sido alvos de uma constante evolução, de forma a criar sistemas mais robustos, que consigam minimizar os riscos, aumentar a fiabilidade dos relatórios, garantir uma maior conformidade com o sistema legal e regulatório e aumentar a eficácia e a eficiência operacional (COSO, 2013).

As principais tendências relativas à regulamentação neste domínio têm sido motivadas, sobretudo, nos pós-escândalos² que envolvam grandes empresas multinacionais, o setor público, ou no rescaldo de crises económico-financeiras², de forma a restaurar a confiança dos *stakeholders* (Altamuro & Beatty, 2010). Assim, ao longo das últimas três décadas tem surgido organizações, como o caso da COSO (*Committee of Sponsoring Organization*)³, e trabalhos, estruturas conceptuais⁴, que servem de base para a adaptação do sistema regulatório e legal de vários países ou mesmo de instituições supranacionais, como o caso na União Europeia (Leech & Leech, 2011; Chambers & Odar, 2015).

Cada vez mais, a AI e os SCI constituem ferramentas essenciais de gestão no âmbito das administrações públicas, no domínio orçamental, económico, financeiro e patrimonial (TdC⁵, 2017). Por conseguinte, legislação mais recente, como o Sistema de Normalização Contabilística da Administração Pública (SNC-AP⁶) veio impor que cada organismo público criasse o seu

Manual ou Norma de Controlo Interno (NCI).

Uma NCI constitui-se através de um normativo legal com o propósito de estabelecer um conjunto de regras que definam os métodos e procedimentos, visando o funcionamento eficaz e eficiente da organização, atender às normas legais em vigor, prevenir possíveis erros, ilegalidades ou fraudes e, ainda, a mitigação de possíveis riscos (Moraes & Martins, 2013).

Por sua vez, a Academia Militar, sendo um órgão pertencente ao Exército Português, não dispõem de um serviço de AI nem um SCI estruturado num NCI. Consequentemente, o presente trabalho, através de um estudo de caso, baseado na pesquisa bibliográfica, tem como objetivo o levantamento das áreas-chave e dos processos de Controlo Interno (CI) relativos à Academia Militar e a formulação de uma proposta de estrutura de NCI para esta entidade.

Com o presente estudo pretende-se preencher uma lacuna na investigação acerca deste tema, em especial na instituição militar. Com os seus resultados contribuirão para melhorar a eficiência organizacional da AM, apresentando uma NCI.

Assim, para atingir o objetivo proposto, o presente trabalho está dividido em capítulos: uma breve revisão da literatura, onde apresentamos os conceitos e sua relação, seguindo-se, então, uma justificação das opções metodológicas, acerca da temática em questão. O trabalho termina com o caso da AM e, posteriormente, com umas considerações finais.

II. REVISÃO DA LITERATURA

A. AUDITORIA INTERNA E CONTROLO INTERNO

A relação do CI com a AI estabelece-se quanto à questão temporal da intervenção, ou seja, enquanto que os SCI atuam permanentemente numa primeira linha de defesa, a nível operacional, estando os seus controlos presentes em toda a estrutura da organização, a AI representa uma última linha de defesa, a nível estratégico, com um maior grau de independência, corporizado num ou vários órgãos da organização (IIA, 2013).

A existência numa entidade de um departamento de AI é sinónimo, à partida, da existência de um CI mais eficaz e operacional (Morais e Martins, 2007), uma vez que compete à AI a avaliação do SCI de uma organização, medindo a sua eficácia, os seus riscos, os ganhos de oportunidades, o impacto das operações para o alcance das operações, a utilização de recursos e a complexidade dos processos (Pinheiro, 2014).

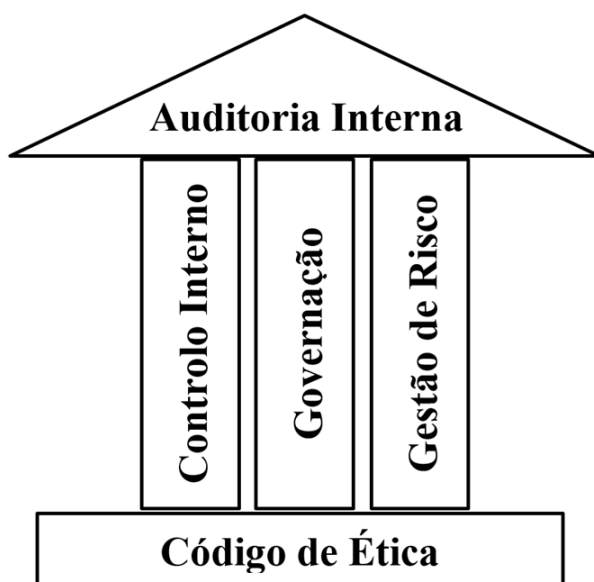


Ilustração 1 – Três Pilares da Auditoria Interna

Fonte: Baseado em IPAI (2013)

Assim, segundo o Instituto Português de Auditoria Interna, AI é “uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização (...) através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação” (IPAI, 2013, p.5).

Este trabalho de auditoria é garantido por auditores internos que devem apoiar o conselho de administração e de gestão no cumprimento das suas obrigações, monitorizando a eficácia dos processos (Gramling *et al.*, 2004; Coram, Ferguson, & Moroney, 2008), através de regras

de conduta adequadas, nomeadamente, Independência, Integridade, Objetividade, Confidencialidade e Competência (Suwaidan & Qasim, 2010). Nestas regras, vão assentar os três pilares da AI definidos na Ilustração 1 (IPAI, 2013).

Componentes de Controlo Interno da Estrutura Conceptual do COSO	Ambiente de Controlo Conjunto de padrões, processos e estruturas que fornecem as bases para a concretização do controlo interno em toda a organização, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos, a realização de relatórios financeiros credíveis, a operacionalização das atividades de forma eficiente e eficaz, a conformidade legal e a salvaguarda dos seus ativos.
	Avaliação de Risco Forma a base para determinar como os riscos devem ser geridos.
	Atividades de Controlo Ações de mitigação de risco realizadas pela administração e gestores. Os controlos podem ser de prevenção (mais eficaz e eficiente, sobretudo quando aplicado simultaneamente com controlos de deteção), de deteção, de correção ou, ainda, diretrizes.
	Informações e Comunicação Informações são usadas para dar suporte à tomada de decisão, enquanto que a comunicação é usada para disseminar a informação, fundamental para que esta seja compreendida e implementada
	Monitorização Avaliações periódicas ou contínuas de cada um dos cinco componentes do controlo interno para verificar se estão a ser aplicados e quanto à sua eficácia

Ilustração 2 – Componentes de Controlo Interno da Estrutura Conceptual do COSO

Fonte: Baseado em Bryan (2017) e Schandl & Foster (2019)

Por sua vez, o CI é tida pela COSO (2013) como um processo dinâmico e interativo implementado pelo conselho de administração e outras pessoas ligadas à gestão de uma organização, a fim de: (1) incrementar e melhorar a eficiência e a eficácia operacional; (2) garantir a confiabilidade do relato financeiro (por exemplo, no caso das Forças Armadas compete à Inspeção-Geral da Defesa); e (3) assegurar a conformidade com os objetivos estabelecidos e expectativas dos *stakeholders* assegurando a credibilidade.

Este processo deve ser contínuo e independente, sobretudo aos desejos

flutuantes do conselho de administração, e sujeito a uma avaliação consistente, sendo que a sua qualidade deve ser assegurada por auditores internos e externos e a sua eficácia nunca devendo ser dada como garantida (Lartey *et al.*, 2019).

Internacionalmente, existem modelos de CI baseados na estrutura conceptual do COSO, assentes em cinco componentes (Sanchez-Marin *et al.*, 2017) identificados na Ilustração 2. Como comprovaram Lämsiluoto *et al.* (2016), a devida aplicação destas componentes numa organização corrobora para a conceção de um SCI mais eficaz.

B. AUDITORIA INTERNA E CONTROLOS INTERNOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A auditoria e os meios de controle têm ganho cada vez mais atenção por parte do mundo académico, reguladores e governantes (Altamuro & Beatty, 2010), dado que as deficiências nestes controlos são tidas como as principais responsáveis de escândalos económico-financeiros (Palermo, 2011). Assim, tanto no setor privado como no setor público têm-se verificado uma maior exigência de controlos que permitam diminuir o risco (Soh & Martinov-Bennie, 2011), implementadas maioritariamente sobre a forma de lei e de regulamentos (Hung & Cheng, 2018).

Por conseguinte, relativamente ao caso português, as leis, que aumentaram os quesitos no setor público não empresarial, materializam-se sobre a forma da nova Lei de Enquadramento Orçamental (LEO)⁸ e do novo (SNC-AP), reforçando o Sistema de Controlo Interno da Administração Pública, criado em 1998⁹ (TdC, 2017).

De uma forma resumida, a nova LEO aponta para uma revisão do modelo de CI e auditoria, que está desde 2017 para ser concretizado (TdC, 2019), compreendendo os domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial. O CI da Administração Pública é, assim, assegurado por três níveis: (1) o operacional, no qual é a própria entidade responsável pela sua execução; (2) o setorial, cabendo o controlo às entidades hierarquicamente superiores (por exemplo, no caso das Forças Armadas compete à Inspeção-Geral da Defesa); e, (3) o estratégico, estando à tutela dos organismos de inspeção da Administração Pública como o caso da Inspeção-Geral de Finanças (IGF) ou da Direção-Geral do

Orçamento. Existe um outro nível referente ao controlo externo exercido pelo controlo político da Assembleia da República e o controlo técnico, financeiro e jurisdicional encabeçado do Tribunal de Contas (artº 68º e 69º, da LEO).

No caso do Exército, compete ao seu Chefe de Estado-Maior, o controlo financeiro, orçamental, económico e patrimonial da organização (artº 5º, da Lei Orgânica do Exército (LOE)¹⁰), podendo delegar e subdelegar estas competências aos órgãos que lhes estão diretamente subordinados (artº 8, da LOE). Relativamente à sua estrutura, a AI é garantida pelo seu órgão de auditoria – Inspeção-Geral do Exército (IGE), e por departamentos funcionais, com especialização técnica, como é o caso da Repartição de Auditoria da Direção de Finanças e da Direção Repartição de Auditoria de Abonos e Descontos, do Comando do Pessoal (Decreto-Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho).

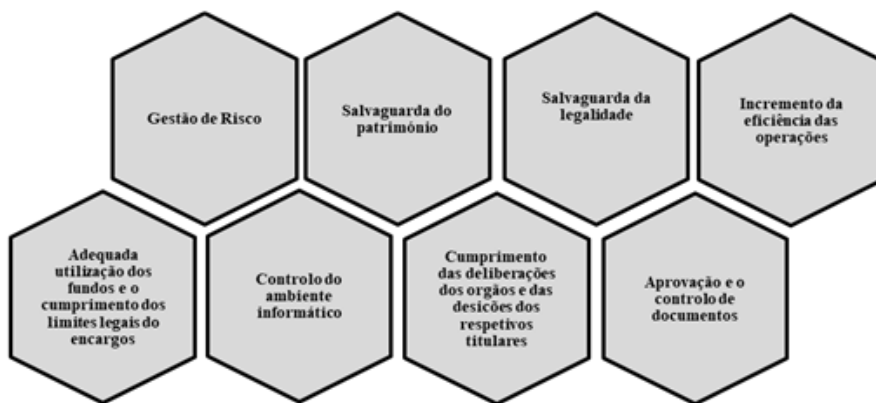


Ilustração 3 – Princípios do Sistema de Controlo Interno segundo o SNC-AP

Fonte: Baseado no SNC-AP (artº 9º, do Decreto-Lei n.º 192/2015)

Por sua vez, o novo SNC-AP¹¹ determina que cada organismo público deve estabelecer os seus SCI, segundo os princípios representados na Ilustração 3. Neste, deve constar um conjunto de elementos, designadamente: “o plano de organização, as políticas, os métodos e os procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e

eficiente, incluindo a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exatidão e a integridade dos registos contabilísticos e a preparação oportuna de informação orçamental e financeira fiável” (artº 9º, do SNC-AP). O Tribunal de Contas (TdC, 1999) também definiu cinco princípios guiadores para o SCI, contudo verifica-se que existe limitações na concepção destes sistemas – Ilustração 4.

Esta concepção do SCI materializa-se num manual ou da NCI que se afigura como um elemento central, integrante e catalisador. Assim, este manual é um instrumento legal aplicável ao SCI, que permite a uniformização de regras dispersas, de regulamentação de vazios jurídicos, de simplificação e de maior transparência procedimental das atividades de uma organização. É essencial para a minimização de erros, fraudes ou crimes, servindo como medida preventiva na deteção de irregularidades (SATAPOCAL, 2006; Câmara Municipal do Porto, 2017; Serviços Sociais da PSP, 2017; Politécnico de Coimbra, 2018)^{12 13}.

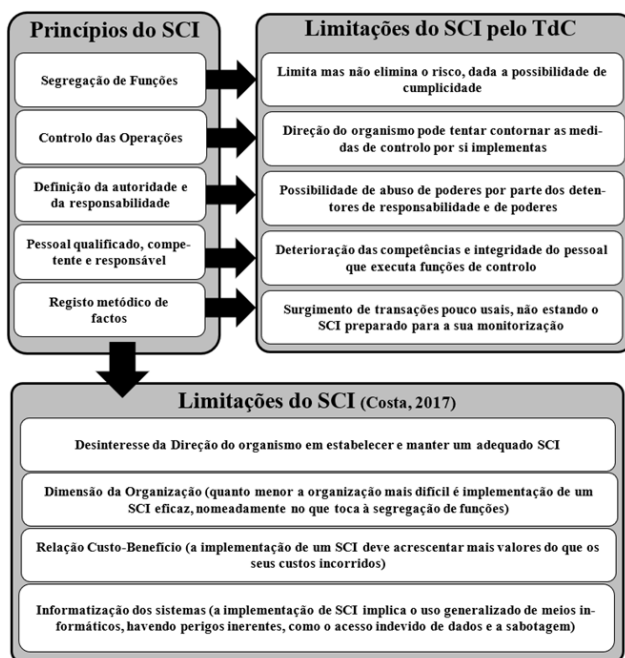


Ilustração 4 – Princípios e Limitações de SCI

Fonte: Baseado em Tribunal de Contas (1999) e Costa (2017)

III. METODOLOGIA

O presente trabalho reporta-se a um estudo de caso, pois este tipo de estratégia permite compreender um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural com o recurso a múltiplas técnicas de recolha de dados (Yin, 2003) e é a mais apropriada quando as investigações na área são escassas (Voss *et al.*, 2002). Trata-se de um estudo de caso qualitativo, dado que o objetivo é compreender e interpretar, e exploratório, uma vez que não existe literatura do tema aplicado à instituição militar, onde a nossa amostra reporta-se à AM.

Numa fase preparatória da investigação foi realizado uma revisão da literatura com base em artigos científicos¹⁴, legislação e livros afetos ao tema em questão, provenientes de bases de dados (Google Académico, b-on e Springer), a partir do emprego de palavras-chaves como “Internal Control”, “*Internal Audit*”, “*Norma de Controlo Interno*” e “*Manual de Controlo Interno*”.

De seguida, realizou-se um estudo de caso para levantar as áreas-chave e os principais processos de CI da AM, de forma a termos uma base para a proposta de estrutura de NCI para a AM.

A principal técnica de recolha de dados utilizada foi a análise documental, a partir de legislação e documentação interna, nomeadamente, o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRCIC) da AM (2018) e várias NCI de organismos públicos, cingindo-nos no que se refere aos procedimentos de controlo financeiro, orçamental, patrimonial, económico e de auditoria.

Os dados foram analisados em três fases, tal como preconizado por Digneffe *et al.* (1997): (I) recolha de dados; (II) organização e apresentação de dados; e, (III) conclusão e interpretação.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Academia Militar (AM) é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar, pertencente à estrutura do Exército Português e tendo como objetivo formar oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana. Está na dependência direta do Chefe de Estado-Maior do Exército (art.º n.º 23, do LOE), sendo comandada por um Major-General e constituída organizacionalmente por doze órgãos, identificadas na Ilustração 5¹⁵ (art.º n.º 8, do Regulamento da AM¹⁶). Por delegação e subdelegação de competências, o Major-General Comandante da AM é o responsável pela garantia do SCI desta unidade, podendo também delegar e subdelegar competências à Direção dos Serviços Gerais e de Administração (DSGA) (Despacho n.º 2180/2019, de 5 de março).

Embora, sendo uma das maiores unidades do Exército em termos orçamentais, a AM não tem qualquer NCI concretizada¹⁷. Não obstante, a Inspeção-Geral da Defesa Nacional nas suas auditorias aos vários organismos do Ministério da Defesa Nacional, ao longo de 2018, tem vindo a realçar a importância na sua concretização, de forma a “assegurar e a uniformizar os circuitos e procedimentos” (DGO, 2019, p.15). Ainda assim, existem múltiplos mecanismos externos e internos que contribuem para o seu SCI.

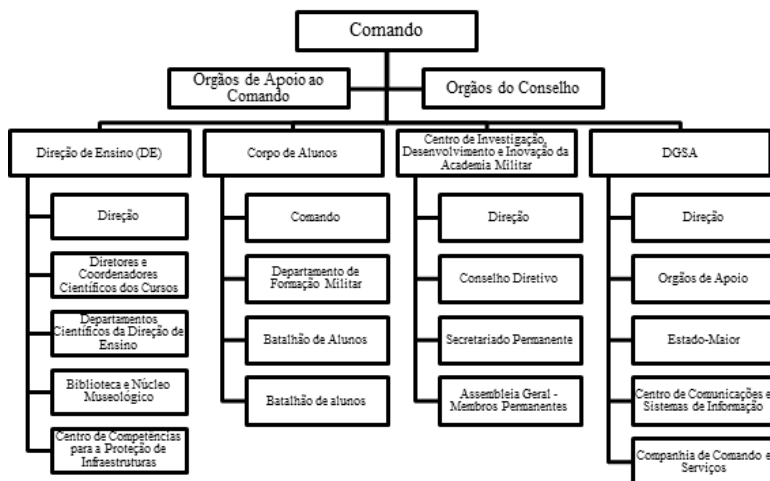


Ilustração 5 – Estrutura da Academia Militar

Fonte: Baseado no Regulamento da AM (Portaria n.º 22/2014)

Os mecanismos externos à AM reportam-se a toda legislação externa que rege e formaliza ferramentas de controlo e monitorização¹⁸, bem como SCI da Administração Pública, já referido na revisão da literatura¹⁹.

Constitui obrigação dos organismos públicos implementar mecanismos controlo internos, designados como *autocontrolo*, enquadrados na Instituição Militar pelos valores éticos militares, a ação de comando, as normas e regulamentos internos e a estrutura e a organização hierarquizada, que garantem o controlo operacional²⁰ (Exército Português, 2016). Estes aspetos contribuem para que os seus cidadãos considerem as Forças Armadas como das organizações menos corruptas da esfera pública, mesmo que ainda sejam identificados problemas de transparência (Tagarev, 2010).

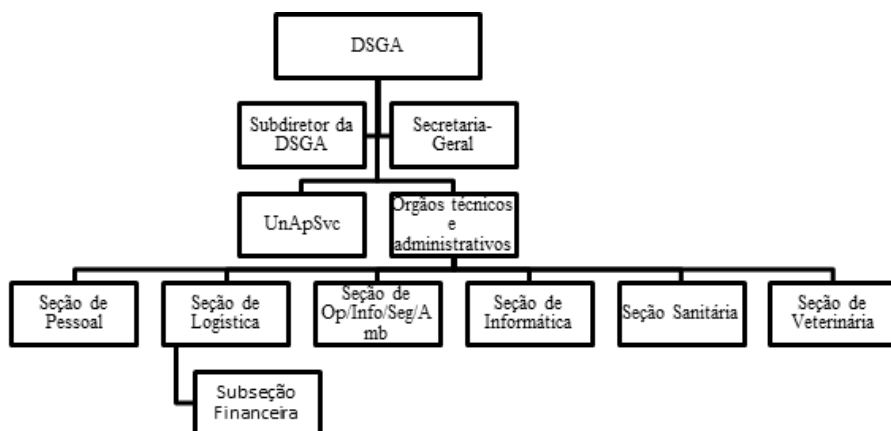


Ilustração 6 – Estrutura da DSGA

Fonte: Baseado no Regulamento da AM (Portaria n.º 22/2014)

Também o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional²¹ tem contribuído para a construção e a aplicação de um sistema de controlo interno que garanta as cinco componentes do COSO, os princípios do SNC-AP e do TdC e um controlo operacional por parte de cada Ramo das Forças Armadas e, mesmo, um controlo setorial por parte do Ministério da Defesa Nacional (artº 2º, do LOMDN²²; DGRDN²³, 2017).

Quando existam uma PGRIC²⁴ e uma NCI²⁵, estas devem estar articulados, garantido a complementaridade e a coerência (IGF, 2015;

IGF, 2017). Assim, embora, a AM não tenha um manual ou uma NCI é possível identificar áreas-chave de CI, áreas operacionais de maior relevo, a partir do PGRIC-AM (2018). Neste documento foram identificadas treze áreas de risco, representadas na Ilustração 7, sendo que seis delas reportam-se a riscos de âmbito orçamental, financeiro, patrimonial e económico; um no domínio da auditoria e controlo e os restantes relativos ao ensino e investigação.

Área de Risco	Entidade Responsável
Aquisição de Bens/Serviços/Empreitadas	Secção Logística/DSGA
Contabilização de Receita	Secção Logística/DSGA
Gestão de Bares	Secção Logística/DSGA
Gestão Financeira	Secção Logística/DSGA
Gestão Patrimonial	Secção Logística/DSGA
Gestão Pessoal	Secção Pessoal/DSGA
Avaliação de Alunos	DE
Distribuição dos Alunos por Armas e Serviços	DE
Recrutamento alunos para AM	DE
Recrutamento de docentes para AM	DE
Avaliação dos docentes	DE
Inspeção/Auditoria e Controlo	Comandantes e Chefes
Investigação e Inovação	Presidente CINAMIL

Ilustração 7 – Áreas de Risco e Entidades Responsáveis na AM

Fonte: Baseado em AM (2018)

Assim, a partir da análise do PGRIC-AM (2018), e em confrontação com a revisão da literatura efetuada, identificaram-se três problemas no que se refere ao controlo interno na AM:

- (1) Não é equacionada a gestão de depósitos/armazém como uma área crítica, não evidenciando nenhum tipo de controlo numa das suas principais operações, nomeadamente, no que se refere à entrada e saída de bens, ao processo de inventariação ou ainda medidas preventivas para furtos.
- (2) Verifica-se uma agregação dominante de funções numa só secção dentro da DSGA. De facto, a Seção de Logística, composta organicamente por 17 pessoas²⁶, tem competências para a gestão financeira, gestão contabilística, gestão patrimonial e, ainda, é responsável pelos procedimentos contratuais (aquisição de bens/serviços e empreitadas). Em termos teóricos, a Subsecção de Recursos Financeiros²⁷, deveria constituir-se como uma Secção com o mesmo nível hierárquico e funcional que a Seção de Logística. Ficaria responsável pela gestão orçamental e financeira. Por sua vez, a Seção de Logística ficaria apenas responsável pela gestão patrimonial e pelos procedimentos contratuais. Garantiria, assim, uma segregação funcional, com setores independentes entre si, possibilitando uma verificação cruzada (AICPA²⁸, 2014).

Contudo, esta agregação de funções na Seção Logística é transversal a todo o Exército. Isto, derivado da sua doutrina logística, em que seus os normativos enquadram a gestão financeira como um subsistema do Sistema Logístico (Exército, 2013; Exército, 2014). Deste modo, qualquer mudança na estrutura organizacional poderá implicar mudanças também na sua doutrina.

- (3) A AM não dispõe de nenhum departamento/serviço ou elemento responsável, com um certo grau de independência, pela função de CI. A função de controlo é executada pelos próprios órgãos executivos dos procedimentos. Deste modo, podemos concluir que sua avaliação não se reveste de imparcialidade e independência. Por conseguinte, deveria ser criada uma figura de auditor interno, sobre a alçada, preferencialmente, do Major-General-Comandante, que

permitisse garantir a sua independência, integridade, objetividade e confidencialidade (Suwaidan & Qasim, 2010). Este serviço ou elemento asseguraria a independência em relação à estrutura organizacional e permitiria fiscalizar o cumprimento da NCI e também avaliar e rever o manual, sempre na ótica a otimização da função de CI e da melhoria da eficiência, eficácia e a economia da gestão organizacional (IGF, 2017; Lartey *et al.*, 2019).

Urge, em complemento, a necessidade de conceção de uma NCI para a AM, “que contenha de forma detalhada instruções, políticas e procedimentos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos, a qualquer nível” (Morais & Martins, 2013, p.148).

Em resultado da apreciação anterior e da análise de NCI de outros organismos públicos²⁹, tendo sempre em contas as características inerentes da instituição militar, foi elaborada uma estrutura de uma NCI para a AM, apresentado no apêndice, de forma a obter uma ideia mais precisa de uma aspirante composição.

A presente proposta identifica os pontos-chave de controlo interno nas principais áreas operacionais da AM, segundo a metodologia COSO. Está estruturada em dezassete capítulos, estabelecendo os procedimentos administrativos e contabilísticos no que se refere ao ciclo da receita, da despesa, das disponibilidades, contratação pública, fundo de maneo, gestão de inventários, gestão de ativos fixos e gestão de recursos humanos. Também é considerado na sua estrutura um capítulo para o sistema de informações, ao encontro do princípio de ‘Controlo do ambiente informático’, e um para a contabilidade analítica, cumprindo com o estipulado na Norma de Contabilidade Pública 27³⁰. Esta estrutura visa, assim, respeitar os princípios e a forma do SCI determinados pelo SNC-AP e pelo TdC, permitindo constituir-se como uma ferramenta essencial para assegurar a fidedignidade e integridade dos registos contabilísticos, de apoio à tomada de decisão, de acompanhamento à execução de tarefas críticas e orientação na avaliação do SCI.

V. CONCLUSÕES

Com este trabalho de investigação efetuado foi possível constatar que a AI e o CI têm evoluído, de forma a se tornarem mais eficazes e eficientes, permitindo uma mitigação do risco. Na Administração Pública surgiram novas imposições legais nesta área, materializadas na nova LEO e no SNC-AP. Este último, particularmente, impõe a obrigatoriedade de conceptualização de uma NCI para todos os organismos públicos.

Ainda assim, após cinco anos da aprovação do SNC-AP, a AM ainda não possui qualquer NCI. Não obstante, apesar da ausência de um SCI materializado, conclui-se que a AM detém mecanismos externos e internos que contribuem para este sistema.

Do objetivo de levantamento das áreas-críticas de CI da AM, conseguimos verificar que existem treze áreas, sendo seis delas relativas a riscos de âmbito orçamental, financeiro, patrimonial e económico e um no domínio da auditoria e controlo. Destas sete áreas-chave destacam-se apenas dois principais responsáveis: a DGSA, incumbida pela execução e controlo das operações dos quatro domínios do CI; e os Comandantes e Chefes, responsáveis pela inspeção/auditoria e controlo.

Esta relação entre as áreas-chave e os seus responsáveis, apresentam limitações aos princípios do SCI. Consequentemente, foi possível deduzir três problemas na instituição: a desconsideração da gestão de depósitos/armazéns como uma área de risco; a agregação dominante de funções na secção logística, e a ausência de um departamento/serviço independente, responsável pela AI e CI.

Sugerimos assim, a criação de uma seção financeira autónoma, agregando as competências financeiras e contabilísticas, ao mesmo nível da seção logística, que permitiria um controlo cruzado. Também consideramos igualmente importante a criação de um elemento/departamento/serviço de AI, sobre a alçada do comandante da AM. Tendo por base estas problemáticas, é apresentada uma proposta de estrutura de uma NCI para a AM, que poderá servir como ponto de partida, conseguindo, assim, cumprir com o outro objetivo do presente estudo.

Este trabalho não está isento de limitações: a escassa bibliografia existente sobre o CI e AI aplicada a instituições militares; a restrição do número de palavras e a crise pandémica que dificultou uma pesquisa de campo. Como futuras investigações sugerimos o estudo aplicado a outras instituições militares.

REFERÊNCIAS

Academia Militar (AM) (2018). Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Academia Militar. Lisboa.

Altamuro, J. & Beatty, A. (2010). How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of Accounting and Economics*, 49(1), 58–74.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (2014). *The importance of internal control in financial reporting and safeguarding plan assets*. Disponível em: <https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/employeebenefitplanauditquality/resources/planadvisories/downloadabledocuments/plan-advisoryinternalcontrol-hires.pdf>.

Bryan, D. B. (2017). Organized labor, audit quality, and internal control. *Advances in accounting*, 36, 11-26.

Câmara Municipal de Alandroal (2016). *Norma de Controlo Interno da Câmara Municipal de Alandroal*. Disponível em: <https://www.cm-alandroal.pt/pt/site-municipio/outros-documentos/documents/capa%20norma%20de%20controlo%20interno.pdf>.

Câmara Municipal de Golegã (2017). *Sistema de Controlo Interno*. Disponível em: <https://www.cm-golega.pt/apoio-ao-municipe/regulamentos/2148-sistema-de-controlo-interno/file>.

Câmara Municipal do Porto (2017). *Norma de Controlo Interno da Câmara Municipal do Porto*. Disponível em: http://www.cm-porto.pt/assets/misc/documentos/informacao_oficial/Transparencia/2017.07_Norma%20de%20Controlo%20Interno_vf%20-%20aprovada.pdf.

CCDR Alentejo (2015). *Norma de Controlo Interno da CCDR do Alentejo*. Disponível em: https://www.ccdr-a.gov.pt/docs/ccdra/gestao/manual_controlo_interno.pdf.

Centro de Estudos Judiciários (2014). *Manual de Controlo Interno*. Disponível em: http://www.cej.mj.pt/cej/estudos-e-publica/fich-pdf/informacao_institucional/Manual_Controlo_Interno_0.pdf.

Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 34–55. doi:10.1108/maj-08-2014-1073

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO (2013). Internal Control-Integrated Framework. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>.

Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, 48, 543-559.

Costa, C. B. D. (2017). *Auditoria financeira: Teoria e prática*. (11^a ed.) Lisboa: Rei do Livros.

Digneffe, F., Albarello, L., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, D. (1997). *Praticas e Metodos de Investigação em Ciencias sociais*.

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) (2017). *Relatório de atividades 2016*. Disponível em: https://www.dgrdn.gov.pt/fls/gestao/dgrdn_relatorioatividades_2016.pdf.

Direção-Geral do Orçamento (DGO) (2019). *Conta Geral do Estado – 2019. Relatório do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno*. Disponível em: https://www.dgo.gov.pt/politicaorcamental/ContaGeraldoEstado/2018/CGE_2018_volltomo02.pdf.

Exército (2013). *Publicação de Doutrina do Exército (PDE) 4-00, Logística*. Lisboa: EME.

Exército (2014). *Publicação de Doutrina do Exército (PDE) 4-46, Sistema Logístico do Exército*. Lisboa: EME.

Feteira, M. A. P. (2013). *Norma de controlo interno e procedimentos de auditoria interna* (Masters dissertation, Instituto Politécnico de Tomar).

Força Aérea (2018). *Relatório de Gestão 2018*. Disponível em: https://www.emfa.pt/paginas/institucional_fap/ficheiros/Relatório_gestão_2018assinado.pdf.

Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194-244.

Hung, Y. S., & Cheng, Y. C. (2018). The impact of information complexity on audit failures from corporate fraud: Individual auditor level analysis. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 72-85.

Inspecção-Geral das Finanças (IGF) (2015). *Controlo da Lei dos Compromissos em Atraso – Município de São João da Madeira*. Disponível em: <https://www.igf.gov.pt/relatorios-igf-adm-local-anexos.aspx?v=f946d17f-7199-4860-9dd1-bf1131378bd7>.

Inspecção-Geral das Finanças (IGF) (2017). *Controlo da Lei dos Compromissos em Atraso – Município de Almeirim*. Disponível em: <https://www.igf.gov.pt/relatorios-igf-adm-local-anexos.aspx?v=4cd75c2a-9170-43b1-8025-f8b55849f876>.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *The three lines of defense in effective risk management and control*. Position paper.

Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) (2013). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2013_obrig_jun16_1486645558.zip.

Lang, K. (1965). Military Organizations. Handbook of Organizations (JG March, ed.).

Lämsiluoto, A., Jokipii, A., & Eklund, T. (2016). *Internal control effectiveness – a clustering approach*. *Managerial Auditing Journal*, 31(1), 5–34. doi:10.1108/maj-08-2013-0910

Lartey, P. Y., Kong, Y., Bah, F. B. M., Santosh, R. J., & Gumah, I. A. (2019). Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls. *International Journal of Public Administration*, 1-13.

Leech, T., & Leech, L. (2011). Preventing the next wave of unreliable financial reporting: Why US Congress should amend Section 404 of the Sarbanes–Oxley Act. *International Journal of Disclosure and Governance*, 8(4), 295-322.

Leitão, P. J. D. S. (2014). *Elaboração de proposta de manual de controlo interno do Grupo Derovo* (Masters dissertation).

Marques, D. L., Magalhães, V. A., & Gonçalves, M. (2019). Casos e escândalos financeiros internacionais: uma revisão da literatura. *XVII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*, Lisboa.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna–Função e Processo*. (4ª edição). Lisboa: Áreas editora.

Palermo, T. (2011). Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory. *European Accounting Review*, 20(4), 771–774. doi:10.1080/09638180.2011.629795

Pinheiro L. (2014). *Auditoria Interna - Manual Prático para Auditores Internos* (3ª Edição). Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Politécnico de Coimbra (PC) (2018). *Norma de Controlo Interno*. Disponível em: https://www.google.com/l?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi3rNCfuYnqAhWRDxQKH9UC74QFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.ipc.pt%2Fen%2Ffile%2F1713%2Fdownload%3Ftoken%3D4yMtDTe&usg=AOvVaw3Ukr_VKuWoUGkO2C19QWR7.

Sanchez-Marin, G., Lozano-Reina, G., Baixauli-Soler, J. S., & Lucas-Perez, M. E. (2017). Say on pay effectiveness, corporate governance mechanisms, and CEO compensation alignment. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(4), 226-239.

SATAPOCAL (2006). *Manual de apoio técnico à aplicação do POCAL – Regime completo*. Coimbra: Estudos CEFA.

Schandl, A., & Foster, P. L. (2019). Coso Internal Control—Integrated framework: An implementation guide for the healthcare provider industry. *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission*.

Serviços Sociais da Polícia Segurança Publica (SS PSP) (2017). *Norma de Controlo Interno dos Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública*. Disponível em: <https://www.google.com/l?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjrpACHko7qAhVFrXoKHa9sBQ8QFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.sspsp.pt%2Fdocumentos%2Fdownload-file.1%3Fpath%3DInstrumentos%2FNorma%2520Controlo%2520Interno%2FNorma%2520Controlo%2520Interno.pdf&usg=AOvVaw1D0CcZ6mH1yUWMTYrlc6jz>.

Soh, D. S., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial auditing journal*, 26(7), 605-622.

Suwaidan, M.S. and Qasim, A. (2010), “External auditors’ reliance on internal auditors and its impact on audit fees”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 509-525.

Tagarev, T. (2010). *Building Integrity and Reducing Corruption in Defense. A compendium of Best Practices*. Geneva: Centre for the Democratic Control of Armed Forces.

Tribunal de Contas (TdC). (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos - Volume I*. Lisboa.

Tribunal de Contas (TdC). (2017). *Relatório nº 22/2017–2ªS, Auditoria à*

implementação do SNC-AP e consolidação de contas. Lisboa: TdC.

Tribunal de Contas (TdC). (2019). *Relatório n.º 13/2019–2.ªS, Auditoria à implementação do SNC-AP e da ECE*, Lisboa: TdC.

Universidade do Minho (2012). *Manual de Controlo Interno*. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/45023174/manual-de-controlo-interno-da-uminho-universidade-do-minho>.

Voss *et al.* (2002). «Case research in operations management». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22(2), pp. 195-219.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Legislação

Decreto Regulamentar n.º 9/2015, Assembleia da República. (2015). *Orgânica da Inspeção-Geral da Defesa Nacional*. Diário da República n.º 29/2015, Série I de 2015-02-11.

Decreto-Lei n.º 12/2002, Assembleia da República (2002). *Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social*. Diário da República n.º 21/2002, Série I-A de 2002-01-25.

Decreto-Lei n.º 155/92, Ministério das Finanças (1992). *Regime da administração financeira do Estado*. Diário da República n.º 172/1992, Série I-A de 1992-07-28.

Decreto-Lei n.º 166/98, Ministério das Finanças (1998). *Sistema de controlo interno da administração financeira do Estado*. Diário da República n.º 144/1998, Série I-A de 1998-06-25.

Decreto-Lei n.º 183/2014, Ministério da Defesa Nacional (2014). *Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República n.º 250/2014, Série I de 2014-12-29.

Decreto-Lei n.º 183/96, Presidência do Conselho de Ministros (1996). *Princípios para elaboração do plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração Pública*. Diário da República n.º 225/1996, Série I-A de 1996-09-27.

Decreto-Lei n.º 186/2014, Ministério da Defesa Nacional (2014). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República n.º 250/2014, Série I de 2014-12-29

Decreto-Lei n.º 192/2015, Ministério das Finanças (2015). *Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas*. Diário da

República n.º 178/2015, Série I de 2015-09-11.

Decreto-Lei n.º 232/97, Ministério das Finanças (1997). Plano Oficial de Contabilidade Pública. Diário da República n.º 203/1997, Série I-A de 1997-09-03.

Decreto-Lei n.º 54 -A/99, Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território (1999). Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais. Diário da República n.º 44/1999, 1º Suplemento, Série I-A de 1999-02-22.

Decreto-Regulamentar n.º 11/2015, Ministério da Defesa Nacional (2015). Orgânica do Exército. Diário da República n.º 148/2015, Série I de 2015-07-31.

Despacho n.º 2180/2019, Defesa Nacional - Exército - Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército (2019). Delegação de competências no Comandante da Academia Militar. Diário da República n.º 45/2019, Série II de 2019-03-05.

Lei n.º 151/2015, Assembleia da República (2015). Lei de Enquadramento Orçamental. Diário da República n.º 178/2015, Série I de 2015-09-11.

Lei n.º 66-B/2007, Assembleia da República (2007). Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública. Diário da República n.º 250/2007, 1º Suplemento, Série I de 2007-12-28.

Lei n.º 98/97, Assembleia da República (1997). Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas. Diário da República n.º 196/1997, Série I-A de 1997-08-26.

Portaria n.º 22/2014, Ministério da Defesa Nacional (2014). Regulamento da Academia Militar. Diário da República n.º 22/2014, Série I de 2014-01-31.

Portaria n.º 794/2000, Ministério das Finanças e da Educação (2000). Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação. Diário da República n.º 218/2000, Série I-B de 2000-09-20.

Portaria n.º 898/2000, Ministério das Finanças e da Saúde (2000). Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde. Diário da República n.º 225/2000, Série I-B de 2000-09-28.

Quadro-Orgânico n.º 07.04.01 – Academia Militar (2016). Estado-Maior do Exército.

¹ Trabalho realizado no âmbito da Unidade Curricular de Auditoria, no âmbito do Mestrado Integrado de Administração Militar e lecionada pelo Tenente-Coronel Artur Saraiva.

² Exemplo do caso da Texaco, da Lincoln Savings and Loan Association, ambas da década de 80, da Enron, da Worldcom e do Lehman Brother, na década de 2000 (Marques, Magalhães & Gonçalves, 2019).

³ Os maiores escândalos quer em número quer em magnitude deram-se entre 2000 e 2008, que foram parte resultante da Crise Financeira de 2008.

⁴ “Trata-se de uma comissão associativa de cinco organizações ligadas à área da auditoria nos Estados Unidos da América, dedicada a providenciar as bases e guias de gestão de risco, controlo interno e dissuasão de fraude”. Cfr: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, acedido a 15 abril de 2020, às 19h30.

⁵ Como o caso da COSO 92, COSO 2004 e o COSO 2013.

⁶ Tribunal de Contas (TdC)

⁷ Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro.

⁸ Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

⁹ Pelo Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho.

¹⁰ Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

¹¹ Cuja entrada em vigor se deu a 1 de janeiro de 2019, após sucessivas prorrogações. Cfr: <https://www.occ.pt/pt/noticias/prazo-de-adocao-do-snc-ap/>, acedido a 15 junho 2020, às 10h00.

¹² Estas referências reportam-se a Manuais/Normas de Controlo Interno de organismos públicos em que nos Preâmbulos referem os objetivos e as vantagens da conceção de um manual ou norma para o seus SCI.

¹³ Verifica-se, porventura, uma maior execução de NCI na parte correspondente da Administração Pública que se fazia reger pelos antigos Planos Setoriais de Contabilidade Pública (Administração Local, Saúde, Educação e Segurança Social), comparativamente à parcela que era regulada apenas pelo Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP). Isto, deve-se à obrigatoriedade dos Planos Setoriais no que toca à conceção dos sistemas de controlo interno e à sua normalização (nos pontos 2.9 do Decreto-Lei n.º 12/2002, do Decreto-Lei n.º 54 -A/99, da Portaria n.º 794/2000 e da Portaria n.º 898/2000) contrariamente ao que se sucedia com o POCP, que, assim, não o exigia (Decreto-Lei n.º 232/97).

¹⁴ Relativamente, aos artigos foi dada primazia a publicações científicas feitas em artigos científicos revistas por pares e publicas em revistas da especialidade, caracterizados entre Q1 e Q4 pela Scimago Journal & Country Rank.

¹⁵ Os órgãos de conselho compreende 7 órgãos.

¹⁶ Portaria n.º 22/2014, de 31 de janeiro.

¹⁷ Segundo os mapas orçamentais, em 2019, a AM executou um total de 2,9 milhões de euros em despesa, consagrando-se com o 4º maior orçamento executado no Exército Português, somente atrás da Direção de Aquisições, do Laboratório Militar e do Colégio Militar, por esta ordem.

¹⁸ A título de exemplo a obrigação da contabilidade organizada, pelo Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto-Lei n.º 155/92), a elaboração do Plano e o Relatório de Atividades Anual (Decreto-Lei n.º 183/96), a elaboração e submissão da Conta de Gerência Anual (artº 51º da Lei n.º 98/97) e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (Lei n.º 66-B/2007) ou o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

- ¹⁹ Controlo setorial pela Inspeção-Geral da Defesa Nacional (Decreto Regulamentar n.º 9/2015), o controlo estratégico pela Inspeção-Geral das Finanças e pela Direção-Geral do Orçamento e o controlo financeiro, técnico e jurisdicional pelo TdC, como previsto no novo LEO (art.º 68º, Lei n.º 151/2015).
- ²⁰ A instituição militar distingue-se das demais instituições pela sua singularidade no seio da esfera pública, pois é das poucas organizações que conseguem instituir valores éticos que contribuam para a implementação de um sistema de controlo interno funcional, sendo uma das bases que garantem a prossecução do interesse público e a prevenção de riscos de corrupção e infrações (Exército Português, 2016). Além disso, a estrutura e a organização hierarquizada, de configuração sob uma pirâmide de poder coercivo, assente na subordinação, na ação de comando e na obediência ao poder de autoridade, também pode garantir um controlo rigoroso aos vários níveis da organização (Lang, 1965).
- ²¹ Constitui-se como um instrumento de gestão que se “constitui como um projeto de grande dimensão, modular e de implementação faseada, para uma padronização de procedimentos através da integração da informação sob uma plataforma tecnológica comum, com a finalidade de produzir informação agregada para a gestão aos diversos níveis da defesa nacional” (Força Aérea, 2018).
- ²² Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional, pelo Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro.
- ²³ Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
- ²⁴ “Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas visa fundamentalmente identificar as situações potenciadoras de riscos de corrupção e/ou de infrações conexas, elencar medidas preventivas e corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência do risco e definir a metodologia de adoção e monitorização das medidas propostas, identificando os respetivos responsáveis”. Cfr: <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/plano-de-gestao-dos-riscos-de-corrupcao-e-infracoes-conexas>, acedido a 29 maio de 2020, às 19:00.
- ²⁵ O PGRIC e a NCI são idênticos no que toca: aos objetivos organizacionais; a sua estrutura; a identificação dos responsáveis e seus poderes; as áreas de risco, bem como as medidas preventivas e os mecanismos de controlo. Todavia, este plano distingue-se de uma NCI porque não estão identificados os princípios regentes e os procedimentos que asseguram o desenvolvimento das várias atividades da unidade, como o registo contabilístico, a aquisição e contratação, a inventariação, a preparação da informação orçamental, bem como a definição das competências para a realização de despesa e os seus limites, entre outros.
- ²⁶ Quadro-Organico n.º 07.04.01 – Academia Militar
- ²⁷ Idealmente, deveriam ser criadas uma seção financeira, responsável pela gestão financeira, mais concretamente pela parte dos pagamentos e da receita, e uma seção de contabilidade, incumbida pelo registo contabilístico. Dada a escassez de recursos humanos, apenas uma seção financeira e contabilística também é possível.
- ²⁸ American Institute of Certified Public Accountants.
- ²⁹ Foram analisadas nove NCI de variados organismos públicos e trabalhos de investigação relativos à conceção de NCI – Leitão (2014) e Feteira (2013).
- ³⁰ O objetivo desta norma é de estabelecer um sistema de contabilidade de gestão nas Administrações Públicas, visando produzir informação relevante e analítica sobre custos, e sempre que se justifique, sobre rendimentos e resultados, para satisfazer uma variedade de necessidades de informação dos gestores e dirigentes públicos na tomada de decisões (NCP 27, do SNC-AP).

APÊNDICE

PROPOSTA DA ESTRUTURA DA NORMA DE CONTROLO INTERNO DA ACADEMIA MILITAR

ABREVIATURAS

PREÂMBULO

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º Objeto

Artigo 2º Âmbito de aplicação

Artigo 3º Desenvolvimento, acompanhamento e avaliação

CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÃO, PRINCIPIOS, REGRAS E PROCEDIMENTOS

Artigo 4º Estrutura Organizacional

Artigo 5º Competências legais e delegadas

Artigo 6º Competências para a realização de despesa

Artigo 7º Funções de controle

Artigo 8º Princípio da segregação de funções

Artigo 9º Princípio do registo metódico dos factos

Artigo 10º Princípios contabilísticos

Artigo 11º Princípios orçamentais

Artigo 12º Alterações orçamentais

Artigo 13º Controlo de dados

CAPÍTULO III – DOCUMENTAÇÃO E SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Seção I – Documentos Previsionais e de Prestação de Contas

Artigo 14º Relatório de Atividades

Artigo 15º Orçamento

Artigo 16º Mapas de execução orçamental

Artigo 17º Reporte a entidades terceiras

Artigo 18º Conta de Gerência

Seção II – Documentos e Livros

Artigo 19º Produção, circulação e arquivo de documentos

Artigo 20º Documentos obrigatórios

Artigo 21º Requisição de bens ao depósito/armazém

Artigo 22º Proposta de aquisição

Artigo 23º Requisição Externa/Contrato

Artigo 24º Guia de Remessa e Fatura

Artigo 25º Ordem de Pagamento

CAPÍTULO IV – DISPONIBILIDADES

Artigo 26º Disposições Gerais

Artigo 27º Critérios de valorimetria

Artigo 28º Responsabilidade na tesouraria

Artigo 29º Valores em caixa

Artigo 30º Entradas em caixa

Artigo 31º Cheques

Artigo 32º Saídas em caixa

Artigo 33º Procedimentos de fecho diário

Artigo 34º Procedimentos de conferência final e arquivo

Artigo 35º Abertura e movimentação de Contas

Artigo 36º Reconciliações bancárias

Artigo 37º Cauções

Artigo 38º Testes de conformidade

CAPÍTULO V – DA RECEITA

Artigo 39º Receita Própria

Artigo 40º Autorização da receita

Artigo 41º Fases de execução da receita

Artigo 42º Contabilização da receita

Artigo 43º Guias de receita

Artigo 44º Cobrança da receita

Artigo 45º Procedimentos de controlo

Artigo 46º Anulação da receita

Artigo 47º Donativos

CAPÍTULO VI – DA DESPESA

Artigo 48º Disposições gerais

Artigo 49º Princípios gerais e regras

Artigo 50º Autorização da despesa

Artigo 51º Fases da execução da despesa

Artigo 52º Contabilização da despesa

Artigo 53º Cabimento

Artigo 54º Compromisso

Artigo 55º Processamento e pagamento

CAPÍTULO VII – CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Artigo 56º Disposições gerais

Artigo 57º Compras e formas de aquisição

Artigo 58º Tramitação

Artigo 59º Execução dos contratos

Artigo 60º Gestão de contratos

Artigo 61º Publicitação

CAPÍTULO VIII – INVENTÁRIOS

Artigo 62º Disposições gerais

Artigo 63º Critérios de valorimetria

Artigo 64º Gestão de stocks

Artigo 65º Alimentação

Artigo 66º Receção de existências

Artigo 67º Armazenagem

Artigo 68º Fichas de existências

Artigo 69º Requisição de artigos e movimento de existências

Artigo 70º Inventariação

Artigo 71º Regularizações e responsabilidades

CAPÍTULO IX – ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Artigo 72º Disposições gerais

Artigo 73º Seguros

Seção I – Processo de Inventário de Cadastro

Artigo 74º Fases de inventário

Artigo 75º Identificação do imobilizado

Artigo 76º Responsabilidade pelo uso de bens

Artigo 77º Inventariação

Seção II – Suportes Documentais

Artigo 78º Fichas de Inventário

Artigo 79º Mapas de Inventário

Artigo 80º Folha de carga

Seção III – Alienação, Abate e Cessão

Artigo 81º Alienação

Artigo 82º Abate

Artigo 83º Cessão de bens móveis a terceiros

Seção IV – Valorimetria, Amortizações, Reparações e Reconciliações.

Artigo 84º Critérios de valorimetria

Artigo 85º Amortizações e reintegrações

Artigo 86º Reparações e conservação

Artigo 87º Reconciliações

Seção V – Furtos, Roubos, Incêndios e Extravios

Artigo 88º Furto, Roubos e Incêndios

Artigo 89º Extravios

CAPÍTULO X – FUNDO DE MANEIO

Artigo 90º Disposições gerais

Artigo 91º Constituição

Artigo 92º Utilização

Artigo 93º Entrega

Artigo 94º Reconstituição do fundo de maneio

Artigo 95º Reposição

CAPÍTULO XI – CONTAS DE TERCEIROS

Artigo 96º Reconciliação de contas de terceiros

Artigo 97º Circularização a devedores e a credores

Artigo 98º Testes de conformidade

CAPÍTULO XII – RECURSOS HUMANOS

Artigo 99º Disposições gerais

Artigo 100º Processo Individual

Artigo 101º Emissão de declarações

Artigo 102º Avaliação de desempenho

Artigo 103º Provas de aptidão física

Artigo 104º Nomeação e indigitação para missões, cargos e cursos

Artigo 105º Licenças

Artigo 106º Guias de marchas

Artigo 107º Férias

Artigo 108º Controlo de Assiduidade

Artigo 109º Faltas

Artigo 110º Processamento de vencimentos

Artigo 111º Ajudas de custos

Artigo 112º Rotatividade de pessoal

Artigo 113º Testes de conformidade

CAPÍTULO XIII – CINAMIL

Artigo 114º Disposições gerais

Artigo 115º Testes de conformidade

CAPÍTULO XIV – CONTABILIDADE ANALÍTICA

Artigo 116º Disposições gerais

Artigo 117º Componentes de Custos de produção

Artigo 118º Imputação de custos indiretos

Artigo 119º Apuramento de custos

Artigo 120º Relatórios periódicos

Artigo 121º Competências

CAPÍTULO XV – DO CONTROLO INTERNO

Artigo 122º Função de controlo interno

Artigo 121º Políticas de controlo interno

CAPÍTULO XVI – DE RESPONSABILIDADE FUNCIONAL

Artigo 123º Responsabilidade funcional e violação do Manual de controlo interno

CAPÍTULO XVII - DISPOSIÇÕES FINAIS E ENTRADA EM VIGOR

Artigo 124º Dúvidas e omissões

Artigo 125º Articulação com outras normas

Artigo 126º Entrada em vigor

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA AM

ANEXO 2 – REPORTES PERIÓDICOS

ANEXO 3 – MAPAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL

ANEXO 4 – CIRCUITO DA RECEITA

ANEXO 5 – CIRCUITO DA DESPESA

ANEXO 6 – CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA DAS DESPESAS DE
FUNDO MANEIO

ANEXO 7 – DESIGNAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO FUNDO DE
MANEIO

ANEXO 8 – FORMULÁRIO DE CONSTITUIÇÃO ANUAL DE FUNDO
DE MANEIO

ANEXO 9 – COMPROMISSO DE HONRA DE GARANTIAS DE
IMPARCIALIDADE

ANEXO 10 – MODELO PROPOSTA INTERNA

ANEXO 11 – MINUTAS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

ANEXO 12 – FICHA DE REQUISIÇÃO DE MATERIAL

ANEXO 13 – AUTO DE ABATE

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, COMO FORMA DE GERAR VALOR

Sabina Muduc, Academia Militar, sabinamuduc@gmail.com

Paulo André Adriano Aires, Academia Militar, paulo.aires95@gmail.com

Miguel Filipe da Silva Carvalho, Academia Militar, miguel.f.s.carvalho@gmail.com

Helga Santa Comba Lopes, Academia Militar, helga.lopes@academiamilitar.pt

Tânia Mora Ferreira de Freitas, Academia Militar, ferreira.tm@exercito.pt

ABSTRACT

The importance given to the communication and the way it's done is something universal to every organization, and it's an important factor to its success. From a human resources management perspective, the most motivated and active collaborators, in an engaging spirit to its work, translate in an intern growth of the organization, and with the complement of intern communication, it contributes largely to this very objective. The best management, through *feedback*, searches for a high productivity from people, in a way of retaining qualified professionals, and encourage them to get better. This way, this work proposes to investigate, through a literature review, the importance of *feedback*, and which way it contributes, in a performance evaluation perspective, translating in an increment of value to the organization, and in which way it can continually evolve its workers, through this mechanism, oriented to results.

KEYWORDS: Feedback; Performance Evaluation; Communication; Human Resources Management.

RESUMO

A importância dada à comunicação e a forma como é concretizada, algo transversal a qualquer organização, é um fator importante para o sucesso da mesma. Numa perspectiva de gestão de recursos humanos e da organização, os colaboradores mais motivados e ativos, num espírito de envolvimento para com o seu trabalho, traduzem-se no crescimento interno da organização, e o complemento da comunicação interna, contribui largamente para este objetivo. A melhor gestão, através do *feedback*, procura obter uma elevada produtividade das pessoas, de forma a reter profissionais qualificados, e encorajá-los a melhorar. Desta forma, o presente trabalho propõe investigar, através de uma revisão de literatura, a importância do *feedback*, e de que forma os seus contributos, numa perspectiva da avaliação de desempenho, se traduzem no incremento de valor para uma organização, e como pode haver uma evolução contínua dos trabalhadores, através deste mecanismo, orientado para os resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Feedback; Avaliação de Desempenho; Comunicação; Gestão de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias que correm, as organizações demonstram um maior interesse nos fatores relacionados com a avaliação de desempenho, tanto individual como por equipas, face ao antecedente, em que a importância atribuída a estes fatores apresentava menor relevância (Lessa *et al.*, 2017). Atualmente, a interação entre as pessoas e o relacionamento interno é considerado como fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Assim, conforme Barros & Matos (2015), a comunicação interna tornou-se um recurso cada vez mais importante para evitar possíveis conflitos entre os diversos intervenientes, nomeadamente no que diz respeito às diferenças de objetivos entre os gestores e os seus funcionários. A grande maioria da informação produzida causa impacto na vida das pessoas, negativo quando há uma má divulgação da mesma, por esse motivo, tem vindo a surgir a necessidade de haver um maior cuidado por parte dos superiores hierárquicos, nesse sentido (Halvorson *et al.*, 2018). Assim, o *feedback* passou a ser uma ferramenta vital para o sucesso das organizações.

O *feedback* é a oportunidade dos gestores demonstrarem a sua visão em relação ao desempenho dos seus funcionários, tendo em conta a concretização devida ou não dos objetivos estabelecidos pela organização. O objetivo principal do *feedback* é motivar o funcionário, mostrando-lhe qual é o caminho que deve seguir, procedendo às alterações indicadas pelo gestor na conduta do seu trabalho e desempenho das suas funções (Sampayo & Silva, 2012).

Uma organização saudável tem por base o alto desempenho, que, por sua vez, tem como ponto central a avaliação de desempenho dos seus funcionários. Quando se aborda este tema, apesar das diferentes metodologias de aplicação, a sua importância face ao nível da qualidade e da produtividade, contribui em grande medida para o sucesso da organização, definido por indicadores quantitativos e qualitativos. Sendo os primeiros alinhados com um planeamento estratégico, seguido do controlo de objetivos, indicadores e padrões de desempenho, com o devido acompanhamento e a avaliação final, e os segundos baseados no desempenho esperado face às competências pré-existentes dos funcionários (Lessa *et al.*, 2018).

Assim, esta avaliação é um processo de colheita de dados orientados por critérios pré-definidos, do conhecimento dos que serão avaliados (Halvorson *et al.*, 2018). Desta forma, torna-se essencial para a organização, garantindo e contribuindo para o sucesso organizacional, motivar os trabalhadores a serem melhores e, por sua vez, a obterem melhores resultados para a organização. Pode também ser compreendida como um processo utilizado que visa avaliar o desenvolvimento da pessoa (individual), que potencia a sua contribuição em benefício da organização, tendo como foco os resultados obtidos (Nascimento *et al.*, 2018).

A corrente investigação pretende mostrar a correlação entre o *feedback* e o processo de avaliação de desempenho, como forma de gerar valor. Ou seja, analisar se o *feedback* sendo feito de forma positiva, construtiva e no momento oportuno, pode fazer com que seja uma mais-valia para o indivíduo e, consequentemente, para toda a organização.

2. METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste trabalho incidiu numa revisão sistemática da literatura, em que, de acordo com Tranfield *et al.* (2003) se traduz numa rigorosa investigação científica da literatura existente, com o objetivo de compreender o estado da arte em relação à temática em causa. Este tipo de processo é complexo, pois requer tempo e pode sofrer omissões involuntárias de informação (Mazzi, 2011). No entanto, segundo Fink (2005), este é um método eficaz quando se quer identificar, avaliar e sintetizar toda a informação existente acerca de determinado tema, dado que faz sentido a utilização deste método quando se trata de grandes quantidades de informação (Petticrew & Roberts, 2006). Deste modo, as técnicas de recolha de informação basearam-se, maioritariamente, em livros e artigos científicos elaborados por especialistas que estudam este campo de investigação.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo que está presente nas organizações e pode assumir uma natureza formal ou informal (Santos, 2011). A natureza informal “*existe sempre e por isso é legítimo considerá-la inevitável*” (Santos, 2011, p. 580). Contudo, a avaliação não deve ser vista como um evento aleatório ou isolado (Almeida, 1996; Cunha *et al.*, 2010; Câmara, 2012). Este processo é influenciado indiretamente por fatores comuns: a cultura organizacional, o ambiente jurídico e legal, as estratégias de recursos humanos e os objetivos da organização (Levy & Williams, 2004).

Caetano e Fernandes definem a avaliação de desempenho como “*um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização*” (2007, p. 360). O objetivo ideal, segundo Dantas e Rocha é “*maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização*” (2007, p. 11). De acordo com vários autores, este objetivo pode ser atingido através de três mecanismos, ou seja, caminhos para

que a avaliação de desempenho tenha um impacto na melhoria do desempenho (e.g. Van Dijk & Schodl, 2015; Santos, 2011):

1. A informação fornecida pela avaliação de desempenho, pode ser utilizada para tomar decisões (Cleveland et al., 1989; Landy & Farr, 1980; Rynes *et al.*, 2005);
2. O processo de avaliação de desempenho envolve fornecer um *feedback* aos avaliados, permitindo que estes ajustem as suas ações, de modo a obter o desempenho pretendido pela organização (Kluger & DeNisi, 1996; Locke & Latham, 2002);
3. A avaliação de desempenho é um processo que aumenta o desempenho e fomenta o trabalho de equipa, devido à percepção de estarem, de facto, a ser avaliados (Bateson *et al.*, 2006; Haley & Fessler, 2005; Keller & Pfattheicher, 2011).

O processo de avaliação de desempenho é dividido, segundo Osmani & Maliqi (2012), nas etapas a seguir referidas.

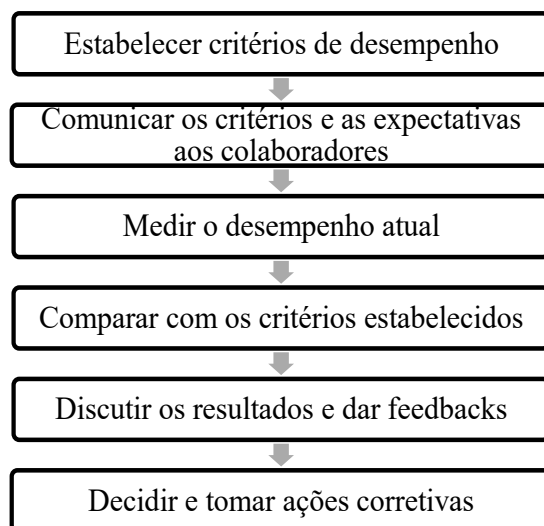


Ilustração 1: Etapas do processo de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Osmani e Maliqi (2012)

De acordo com Santos, existem três principais interlocutores no processo de avaliação de desempenho, os avaliadores, os avaliados e os dirigentes e gestores, que devem “*tornar operativo e útil o resultado da avaliação de desempenho*” (Santos, 2011, p. 595).

Este sistema deve ser eficaz, uma vez que, se os avaliados estiverem insatisfeitos com o processo, questionarão o rigor, a imparcialidade, a precisão e a exatidão do processo, o que poderá comprometer a validade deste importante instrumento (Gonçalves, 2010). Por outro lado, Cunha *et al.* (2010) defende que são necessárias cinco condições para garantir a eficácia deste processo: relevância, sensibilidade, confiança, aceitabilidade e praticabilidade.

A garantia de reações dos trabalhadores relacionadas com a satisfação, com o comprometimento, aceitação da avaliação e confiança na administração pode contribuir para que as organizações alcancem o objetivo principal da avaliação de desempenho (Mayer & Davis, 1999; Keeping & Levy, 2000; DeNisi & Pritchard, 2006).

Destaquemos o segundo mecanismo, uma vez que, é aquele que permite atingir o alvo desta investigação. Assim, os vários intervenientes no processo têm expectativas diferentes face ao mesmo, nomeadamente, os avaliados procuram o *feedback* do seu desempenho (Sotomayor, 2006). Fornecer um *feedback* relativo ao desempenho é uma prática comum na maioria das organizações (Van Dijk & Schodl, 2015), e se este processo for conduzido de forma conveniente, esta prática pode constituir-se como uma importante fonte de motivação para o trabalhador (Peiperl, 2001).

Os avaliados estão interessados em receber *feedbacks*, para perceberem se estão a cumprir as suas funções em determinado cargo/tarefa (Van Dijk & Schodl, 2015). No entanto fornecer um *feedback* pode ser desafiante, desta forma devem ser tomadas em consideração tanto as características do trabalho, como os próprios intervenientes (Van Dijk & Kluger, 2004; Van Dijk & Kluger, 2011). Por estas mesmas razões torna-se importante a construção do perfil da função, a identificação das competências e a construção de métodos de avaliação de desempenho (Cunha *et al.*, 2010).

3.2. FEEDBACK

Os novos modelos de gestão, procuram, através da gestão de recursos humanos, escolher pessoas que possam aumentar o capital humano e cumulativamente tenham objetivos semelhantes ao da organização, logo, há a preocupação de desenvolver profissionais completos e com um diferencial competitivo, através da maximização dos seus talentos, havendo necessidade de direcioná-los da forma mais correta e orientada para os objetivos organizacionais (Vasconcelos & Albuquerque, 2016).

A palavra *Feedback* tem origem inglesa, *feed* significa alimentar e *back* significa de volta, ou seja, realimentar (Nunes & Da Silva, 2010), assim, pode-se inferir que é um processo de orientação, acompanhamento e condução do subordinado ao destino predefinido - objetivo da organização Moreira (2010). Enquadrado num contexto organizacional, onde existe um forte clima de competitividade, procura-se obter o melhor desempenho possível, surgindo a necessidade de desenvolver práticas que utilizem na totalidade o potencial dos funcionários, de forma a moldar as capacidades técnicas e comportamentais dos mesmos, através de constantes retornos sistemáticos (Ramos & Couto, 2016).

Assim, *Feedback* constitui-se como um procedimento muito utilizado pelas organizações com o objetivo de manter ou aumentar o desempenho organizacional (Milano & Strapasson, 2017), através da troca de observações e conhecimento entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho que está a ter no trabalho, num determinado período de tempo, com o objetivo de o encorajar a melhorar ou desenvolver o seu comportamento. Este procedimento pode ser feito de forma verbal ou não verbal, com o intuito de mostrar qual o impacto da sua conduta na organização e aumentar a sua produtividade no cargo que ocupa (Missel, 2017).

Existem dois tipos de *feedback*, contínuo e formal (Halvorson *et al.*, 2018). Sendo o primeiro baseado nos objetivos estabelecidos entre o gestor e os seus funcionários, neste caso o *feedback* contínuo é utilizado para uma intervenção caso estes não estejam a corresponder às expetativas. Assim, o *feedback* pode ser feito em conversas de

ocasião, através de comentários construtivos sobre a execução de determinada tarefa, reuniões semanais de avaliação de desempenho, avaliando a concretização de objetivos, ou seja, durante o processo que decorre entre a definição de objetivos e o prazo limite estabelecido entre as partes intervenientes. Este tipo de feedback pode ser feito de cima para baixo, aos funcionários, de baixo para cima, aos superiores, e transversalmente, aos pares correspondentes (*idem*). Desta forma, o feedback contínuo é também uma ajuda na preparação para a avaliação formal anual dos funcionários, constituindo-se um processo de continuidade conforme referido por Moreira (2010).

No que diz respeito ao *feedback* formal, segundo Halvorson *et al.* (2018), é um resumo de todas as avaliações feitas ao longo do ano de determinado funcionário. Não é suposto haver surpresas nesta reunião, dado que se pretende ter sido transmitida a informação através do feedback contínuo, no entanto, esta é uma oportunidade de efetuar um diagnóstico das problemáticas existentes, para que não sofram agravamento (*idem*). Este *feedback* possibilita o diálogo entre o gestor e os seus funcionários acerca dos problemas existentes, pontos a desenvolver e novos objetivos, por forma a progredirem nas suas carreiras, atingindo os objetivos organizacionais.

No entanto, independentemente do tipo de *feedback* pelo qual se opta, este deve ser o mais completo, exato preciso e deverá ser apresentado da forma mais imediata possível, para que, desta forma, o recetor consiga entender quais são os aspetos que necessita trabalhar mais, a fim de conseguir melhorar e aprimorar o seu desempenho (Archer *et al.*, 2016).

3.3. INFLUÊNCIA DO FEEDBACK EM GERAR VALOR

O *feedback* torna-se uma ferramenta essencial para obter resultados, seja através de um *feedback* construtivo positivo, que gera um bem-estar para quem recebe e reforça atitudes e comportamentos, ou através de um *feedback* construtivo corretivo que é orientado para a procura do aperfeiçoamento (Missel, 2017). A utilização do *feedback* de forma correta tem impacto direto na motivação dos funcionários, e a falta

deste, para além de contribuir para a desmotivação, dificulta o alcance do objetivo a que a organização se propôs (Barros & Matos, 2015). Como forma de instrumento de gestão de recursos humanos, ao se investir no capital humano, existe o envolvimento de um ambiente de trabalho mais organizado, onde as pessoas sabem o que se espera delas, e deste modo, direcionam os seus esforços para os objetivos certos, sendo responsáveis e reconhecidos pelo cumprimento dos mesmos (Ramos & Couto, 2016).

A influência positiva de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua da sua performance, através da criação de conhecimento e da sua partilha entre líder/funcionário, tem resultados significativos no sucesso da organização (Joo *et al.*, 2012). O *developmental feedback* compreende até que ponto os gestores atribuem ferramentas úteis aos funcionários para poderem aprender e desenvolver o seu trabalho, isto é, a forma como substancialmente melhoram as suas capacidades e aumentam a sua produtividade na organização, com o auxílio de um *feedback* relevante e oportuno (Joo *et al.*, 2012). O *developmental feedback* promove também a melhoria do funcionário, sem aplicar a pressão de atingir um certo resultado, algo que facilita o desenvolvimento e ajuda a promover um maior interesse na realização do trabalho no futuro (Guo *et al.*, 2014).

A abordagem através do *feedback* sobre o desempenho é uma oportunidade de partilha com os funcionários. As observações que se fazem perante o desenvolver das respetivas tarefas e que suscitam mudanças produtivas, têm por efeito o aumento do rendimento individual – e da equipa em que estão inseridos, relevando o incremento da autoconsciência e de mudanças positivas na organização, para que haja criação de valor (Halvorson *et al.*, 2018).

Planear a forma como se comunica a avaliação do desempenho é de extrema importância, dado que os subordinados devem estar cientes daquilo que a chefia espera deles e das suas expectativas no desenrolar das funções, melhorando a experiência pessoal dos trabalhadores, através da transparência na forma que serão avaliados, da comunicação eficiente dos pontos fortes e a melhorar e dos apontamentos dos comportamentos a corrigir (Knight, 2018).

4. CONCLUSÕES

A comunicação interna organizacional é assim um elemento fulcral numa organização, e quando acompanhada por um *feedback* bem conseguido pelos gestores, pode trazer inúmeras vantagens tanto para o indivíduo como para a organização, através do seu crescimento pessoal e profissional. No entanto, quando acontece o oposto, ou seja, quando a comunicação interna e o *feedback* não funcionam adequadamente, também podem trazer resultados desastrosos, cujos impactos negativos sejam de difícil ou impossível reversão, nomeadamente no que diz respeito ao descomprometimento do seu corpo inteiro (Barros & Matos, 2015).

Num contexto organizacional extramente competitivo que em que vivemos, não basta recrutar os melhores talentos numa determinada área de trabalho, é preciso saber inspirá-los e capacitá-los a aplicar as suas competências no trabalho.

No entanto, para que isso seja possível, é crucial o enquadramento dos funcionários na organização, bem como a existência de diálogo entre as partes, através de uma eficaz comunicação interna, onde a existência de *feedback* por parte dos seus superiores, sobre os seus resultados e os objetivos específicos da organização são fundamentais (Sampayo & Silva, 2012).

Esta partilha de informação, não só ajuda na melhoria do desenvolvimento das tarefas e funções determinadas para cada funcionário, como também possibilita o desenrolar do processo de avaliação a que estes estão sujeitos.

Conforme Archer *et al.* (2016), avaliar implica duas fases, medir e intervir. A fase de medir está relacionada com o facto de se procurar tirar notas e quantificar de alguma forma o desempenho de determinado indivíduo, enquanto intervir, caminhando ao encontro do aperfeiçoamento das incorreções apontadas, através da transmissão de um *feedback* de forma clara, precisa e direta para que seja do entendimento de todos, podendo-se então afirmar que se está a criar valor.

A finalidade da avaliação de desempenho face à criação de valor prende-se com a introdução de melhorias. Estas são a nível da qualidade, produtividade e do desenvolvimento de pessoas, melhoria de competências – voltadas

tanto para a organização, como para as pessoas, serve de instrumento/ gerador de informações sobre as competências a melhorar e/ou corrigir, contribui para a dinâmica no planeamento organizacional.

Para além disso, contribui para a criação de um clima de cooperação, confiança e motivação perante a equipa e trata das necessidades reais de desenvolvimento e treino mais apropriados a cada membro participante (Lessa *et al.*, 2018). A organização também deve ter em conta que os seus funcionários devem estar na área que mais se identificam, realocando-os, com o treino adequado, caso seja necessário, contudo, tal é feito com recurso fundamental do *feedback* em todas as fases do processo (Pereira *et al.*, 2018).

Assim sendo, pode se referir que o *feedback* no processo de avaliação de desempenho permite contribuir na criação de valor organizacional, potenciando o seu sucesso e cumulativamente as capacidades individuais de desempenho dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Archer, A., Crispim, A., & Cruz, R. (2016). Avaliação e feedback de desempenho de estudantes na educação à distância. *Avances en Psicología Latino americana*, 34(3), 473-485.
- Barros, D. M. L., & Matos, N. S. (2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, 13(23), 3-20.
- Bateson, M., Nettle, D., & Roberts, G. (2006). Cues of being watched enhance cooperation in real-word setting. *Biology Letters*. 2(3), 412– 414.
- Caetano, A., & Fernandes, A. (2007). A Avaliação de Desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs) (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. (2012). *Manual de Gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: R.H. Editora.

Cleveland, J.N., Murphy, K.R., & Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 130–135

Cunha M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Silabo.

Dantas, J., Rocha, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2 (2), 253–277.

Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From Paper to the Internet*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gonçalves, P. (2010). Estado de Garantia e Mercado. *Revista Da Faculdade de Direito Da Universidade Do Porto, Vol. VII (Especial: Comunicação de I Triénio Dos Encontros de Professores de Direito Público)*, 97–128.

Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 731-741.

Haley, K.J., & Fessler, D.M.T., (2005). Nobody's watching? Subtle cues affect generosity in anonymous economic game. *Evolution and Human Behavior*, 26 (3), 245–256.

Halvorson, H., Batista, E., Manzoni, J., Barsoux, J., Valcour, M., DuVernay, B., Whitehurst, J., Bregaman, P., Weeks, H., Gallo, A., Dowling, D., Molinsky, A. & Knight, R. (2018). *HBR Guides to: Delivering Effective Feedback*. Lisboa: Actual Editora.

Joo, B. K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.

Keeping, L.M., & Levy, P.E. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 708–723.

Keller, J., & Pfattheicher, S. (2011). Vigilant self-regulation, cues of being

watched and cooperativeness. *European Journal of Personality*, 25 (5), 363–372.

Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback intervention on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254–284.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87 (1), 72–107.

Lessa, A., Cravo, J. R., Fernandes, J., Pires, P., & Teixeira, T. F. (2017). Avaliação de desempenho: uma proposta para o desenvolvimento profissional. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 5(1).

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, 30 (6), 881–905.

Locke, E. A., & Latham, G. P., (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35 year odyssey. *America Psychologist*, 57 (9), 705–717.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123–136.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166–181.

Milano, M. L., & Strapasson, B. A. (2017). Efetividade da fonte de feedback sobre desempenho em ambiente organizacional. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 8(3).

Missel, S. (2017). *Feedback corporativo*. Editora Saraiva.

Nascimento, R. A. M., dos Santos, B. M. C., & Estender, A. C. (2018). Gestão de competências e a influência na avaliação do desempenho profissional. *Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG-Ser*, 11(1), 132-144.

Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434–441.

Peiperl, M. A., (2001). Getting 360-degree Feedback Right. *Harvard Business Review*, 79(1), 142-147.

Pereira, K. L. G. M., Silva, A. P. S., Pereira, D. G., Ferreira, T. R., & Pennisi Filho, R. R. (2018). Avaliação de desempenho. *Idea*, 9(1).

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. Victoria: Blackweell Publishing.

Ramos, M. S., & Couto, R. V. M. (2016). A prática do feedback: Aplicabilidade e efetividade. *Anais-CAT-Congresso de Administração e Tecnologia*, 2(1), 22.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L., (2005). Personnal psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.

Sampayo, M., & Silva, S., (2012). Organizational Communication: Implications of downward communication and feedback in engagement. *International Business Economics Review*, 2(1), 232-239.

Santos, N. R. D. (2011). O Desempenho e a sua Avaliação: Dicotomias na prática, desafios para a investigação. *Parte*: <http://hdl.handle.net/10316.2/2953>.

Sotomayor, A. (2006). *As Perceções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso face ao superior Hierárquico*. Universidade Técnica de Lisboa. Acedido em: <http://hdl.handle.net/10400.5/3662>.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on Motivation: is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 113–135.

Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: a regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084–1105.

Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(17), 716–721.

Vasconcelos, V. L. S., & Albuquerque, E. A. (2016). Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. *Revista Cientifico*, 16(33), 223-252.

O IMPACTO DA REDUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE

César Miguel Rodrigues Mourão da Costa, Universidade Europeia, 50039948@europeia.pt

Márcio André Barbosa de Almeida, Universidade Europeia, 50039940@europeia.pt

Rita Pinto Rosa Casimiro Gronita, Universidade Europeia, 50040324@europeia.pt

Sara Cardoso Dias Gomas, Universidade Europeia, 50040040@europeia.pt

ABSTRACT

In recent years, the work-family dichotomy has gained special relevance. On the one hand, most workers deal with the pressure of tasks in their daily lives, sometimes with excessive volume and unaffordable deadlines. In order to react to this pressure and as a result of the evolution and dissemination of technology, the car and the house have become an extension of the workplace, without time limits and without an effective productivity gain. In contrast, the family, parenting, and even personal satisfaction cruelly lose space. Through this research work, and following some pilot experiences in this context, we intend to analyze the impact that the reduction in the number of hours worked has in two vectors of this dichotomy, on the one hand productivity, on the other hand, satisfaction, resulting from a possible personal and family balance.

KEYWORDS: Work-Family Balance, Productivity, Satisfaction, Working Hours, Workload

RESUMO

Nos últimos anos, a dicotomia trabalho-família tem ganhado uma especial relevância. Por um lado, a maioria dos trabalhadores lida no seu quotidiano com a pressão das tarefas, por vezes em volume excessivo e prazos incomportáveis. Para reagir a esta pressão e fruto da evolução e disseminação

da tecnologia, o carro e a casa, passaram a ser uma extensão do local de trabalho, sem limites horários e sem um ganho efetivo de produtividade. Em contrapartida, a família, a parentalidade, e até a satisfação pessoal perdem cruelmente espaço. Através deste trabalho de investigação, e a reboque de algumas experiências piloto neste contexto, pretendemos analisar o impacto que a redução do número de horas de trabalho tem em dois vetores desta dicotomia, por um lado a produtividade, por outro a satisfação, decorrente de um eventual equilíbrio pessoal e familiar.

PALAVRAS-CHAVE: Equilíbrio, Trabalho-Família, Produtividade, Satisfação, Horário Trabalho, Carga de Trabalho

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

FDFA – Federal Department of Foreign Affairs

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Objetivo Específico

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

PD – Pergunta Derivada

PEST – Politico-legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PP – Pergunta de Partida

SO – Strengths, Opportunities

ST – Strengths, Threats

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIG – Trabalho de Investigação de Grupo

WO – Weaknesses, Opportunities

WT – Weaknesses, Threats

1. INTRODUÇÃO

“We need to do a better job of putting ourselves higher on our own ‘to do’ list.”

Michelle Obama

No âmbito da unidade curricular de Sociologia, inserida no plano do ciclo de estudos da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, ministrado na Universidade Europeia, foi proposto um trabalho de investigação. O nosso grupo decidiu optar pela temática das horas de trabalho, e de que forma a sua redução semanal pode afetar o desempenho dos trabalhadores e os resultados que auferem para a empresa onde estão inseridos.

Cada vez mais se fala sobre novas modalidades de trabalho (*new working arrangements*), que permitam ao trabalhador conciliar a vida profissional e pessoal de forma mais facilitada. Nesse sentido, na nossa pesquisa debruçamo-nos sobre uma empresa sediada na Suíça, que já pratica a redução do horário de trabalho, para analisar os resultados que obtiveram. De forma a preservar a sua identidade, a empresa será designada ao longo do trabalho como “Empresa Alpha GmbH”.



Ilustração 1: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Fonte: Universia. (2020)

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

O nosso grupo de investigação decidiu debruçar-se sobre a questão da flexibilização do horário de trabalho, mais concretamente sobre a redução do horário de trabalho. Para isso, optamos por analisar empresas que já tivessem implementado esta medida e perceber de que forma isso impactou nos seus objetivos. O objetivo não seria analisar apenas a satisfação do trabalhador, mas também analisar a perspetiva do empregador, nomeadamente no que respeita à produtividade. Só desta forma conseguiremos perceber se se trata de uma medida de aplicação viável em Portugal ou, por outro lado, utópica.

Depois de alguma pesquisa, encontramos um caso de sucesso na implementação destas medidas e que aceitasse colaborar com a nossa investigação. Por isso, decidimos estudar a implementação desta medida na empresa Alpha GmbH, sediada na Suíça, no período de 2019 até à atualidade.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019) alertam para a necessidade de definir um “*fio condutor tão claro quanto possível (...) [desde o início da investigação, para que esta] possa (...) estruturar-se com coerência*” (p. 41).

Desta forma, definimos como Objetivo Geral perceber de que forma a flexibilização de horário, nomeadamente através da redução de horário, influencia a produtividade e a satisfação dos colaboradores de uma organização.

A par deste objetivo, estabelecemos os seguintes Objetivos Específicos:

- Objetivo Específico 1: compreender como é que a redução de horário impacta no desempenho profissional de um trabalhador, ao nível da sua produtividade e compromisso para com a empresa.
- Objetivo Específico 2: entender de que forma a redução de horário afeta a satisfação pessoal e familiar dos trabalhadores.

Afigura-se, agora, necessário definir as nossas questões de investigação. Rosado (2017) diz que a Pergunta de Partida deve estar alinhada com o objetivo da investigação e que a mesma funciona como “*um farol que orienta todo o estudo do investigador*” (p. 122). Desta forma,

definimos a seguinte Pergunta de Partida:

- Qual é o impacto da redução no número de horas de trabalho na satisfação e na produtividade?

A par da pergunta de partida, e de forma a especificar melhor o âmbito da nossa investigação, definimos duas Perguntas Derivadas (PD) “*de cariz mais limitado*” (Rosado, 2017, p. 122). As PD são:

- Pergunta Derivada 1: De que forma a redução do número de horas de trabalho impacta no desempenho profissional?
- Pergunta Derivada 2: De que forma a redução do número de horas de trabalho afecta a satisfação pessoal e familiar?

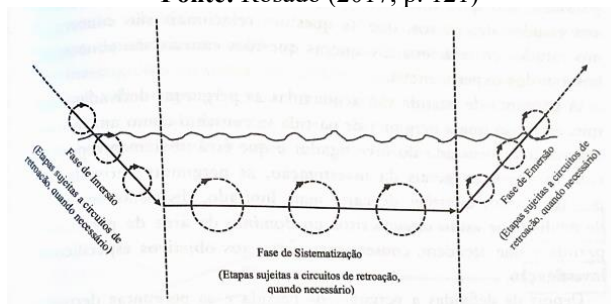
1.3. CRONOGRAMA DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Campenhoudt et al. (2019) referem a importância de seguirmos um procedimento sólido, com fases bem definidas, para caminharmos na direção da resolução do nosso problema de investigação. Não nos podemos limitar a seguir a nossa intuição, devendo ter bem claro quais as fases do processo. Devemos, ainda, ter atenção à “*hierarquia dos atos epistemológicos (...) [que são] a rutura, a construção e a verificação (ou experimentação)*” (pp. 28-29).

Para este trabalho, optamos por seguir o modelo apresentado por Rosado (2017, p. 120), que divide o processo de investigação em três fases: fase de imersão, fase de sistematização e fase de emersão.

Ilustração 2: Fases do Processo de Investigação

Fonte: Rosado (2017, p. 121)



A fase de imersão é a primeira fase do processo e, pela sua natureza, caracteriza-se pela definição do caminho a seguir, definindo-se os

traços da investigação e a visão que queremos alcançar (Rosado, 2017, p. 120). Começámos esta fase no dia 27 de fevereiro e terminámos no dia 26 de março.

A fase de sistematização é a intermédia e a mais exigente, pois “*requer não só a metodização prática da pesquisa, mas também a recolha dos dados (...) [fase esta mais suscetível de entraves que têm de ser resolvidos de forma a recolher toda a informação necessária para a investigação]*” (Rosado, 2017, p. 120). Iniciámos esta fase no dia 27 de março, terminando-a no dia 07 de maio.

Por último, mas não menos importante, chegámos à fase de emersão, na qual, após toda a análise, interpretação e discussão dos resultados, ficámos aptos a responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida. Esta é a fase que “*materializa tanto quanto possível a visão inicial que o investigador tinha para a investigação, espelhando assim os resultados obtidos*” (Rosado, 2017, p. 120). Foi o momento do processo que nos permitiu fazer uma retrospectiva e apresentar propostas de melhorias para futuros trabalhos nesta área de investigação. Esta fase esteve compreendida entre o dia 08 de maio e o dia 26 de maio.

2. REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIA

Segundo Rosado (2017, p. 120), durante a fase de imersão do trabalho de investigação, a revisão da literatura e a elaboração do respetivo quadro de referência é uma das etapas fundamentais para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o processo a seguir, bem como visualizar o resultado que se quer alcançar.

Também Campenhoudt et al. (2019, p. 65) referem a necessidade de se elaborar operações de “*leituras exploratórias*”, de forma a assegurar a qualidade da problemática de investigação.

2.1. REVISÃO DA LITERATURA: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Nesta fase exploratória, a metodologia de investigação foi alicerçada no contributo de Rosado (2017), segundo o qual, no âmbito das ciências sociais, deverá ser um processo coerente “*tendo em vista a resolução de um determinado problema que está inserido numa temática concreta*” (p. 119), em clara sintonia com o objetivo deste

estudo. Esta fundamentação técnica foi, de alguma forma, ampliada pela abordagem de Campenhoudt et al. (2019, p. 22) àquela que era a nossa expectativa, a montante, para uma investigação em ciências sociais com este perfil: *“captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização”*.

Por último, Fortin (1999), ajudou-nos a firmar as bases da nossa investigação num *“processo racional”* (p. 17).

2.2. REVISÃO DA LITERATURA: ENQUADRAMENTO SOCIOLÓGICO

Na órbita da Sociologia, foi preponderante o enquadramento histórico do estudo sociológico do trabalho, realizado por Watson (2008) sintetizando os fundamentos clássicos de Max Weber e Karl Marx e, em especial, de Émile Durkheim pela sua defesa da teoria do Funcionalismo. Este quadro teórico foi enriquecido por Turner (2014), não só ao aprofundar o exercício anterior mas por estendê-lo às referências do Funcionalismo Moderno como Malinowski e Parsons. Rodrigues (2002) e a sua aproximação encerrou esta abordagem, ao ligar ao tema das profissões na sociologia, que só na segunda metade do séc. XX é que se tornou recorrente, em parte, muito devido à profissionalização dos sociólogos que se viram confrontados com a política do Governo de Hoover, a propósito do impacto da Grande Depressão de 1929 (Dubar, 1991, p. 136 *apud* Rodrigues, 2002, p. 2).

2.3. REVISÃO DA LITERATURA: ÁREA DE ESTUDO

Relativamente ao âmbito do estudo, revelou-se decisiva a consulta de Watson (2008) segundo o qual, *“A sociologia fornece-nos uma variedade de ideias, conceitos, teorias e resultados de pesquisas que nos ajudam a entender a ampla gama de trabalho e de atividades relacionadas ao trabalho que ocorrem no contexto de arranjos sociais e culturais mais amplos”* (p. 4). Este enquadramento passou também pela reflexão em torno de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) por tocar em algumas das questões em análise, nomeadamente a sua reflexão sobre importância da: *“redução efetiva das horas de trabalho (...), ajustamento e flexibilização do tempo de trabalho (...) [em que] o trabalhador responsabiliza-se pelo cumprimento de objetivos, compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitam*

o aumento dos dias livres para descanso e para a vida familiar [e] adoção de modalidades de tele-trabalho” (p. 23). Foi imperativo, incluir, também, a análise da legislação aplicável, onde encontramos a figura do Horário Concentrado personificada no Art. 209º do Código do Trabalho, prevendo este regime a concentração das 40h semanais em apenas 4 dias da semana, para possibilitar ao trabalhador desfrutar de mais um dia de descanso.

2.4. QUADRO DE REFERÊNCIA

Para a nossa investigação, a nossa referência em termos de Metodologia de Investigação foi Rosado (2017) pelo seu entendimento e caracterização de uma investigação científica, a qual, segundo o autor, *“deve (...) ser sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva, comunicável e cumulativa”* (p. 117). Em termos Sociológicos, a nossa escolha recaiu em Turner (2014), em especial pela sua explanação da transição para o Funcionalismo Moderno que se tornou cada vez *“mais aceitável para uma audiência maior de cientistas sociais”* (p. 15). No âmbito do nosso estudo, tomamos como referência Watson (2008) pela abordagem à dicotomia trabalho-satisfação e, em especial na “satisfação” das pessoas com suas experiências de trabalho.

3. METODOLOGIA, MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta investigação empregamos uma metodologia de cariz qualitativa, com o objetivo de alcançar a *“compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo”* (Fortin, 1999, p. 22). Em coerência com a metodologia recorreremos ao método qualitativo, estribado numa entrevista estruturada, com perguntas *“formuladas de forma aberta, apelando por vezes a uma curta narrativa e deixando sempre uma grande margem de liberdade ao entrevistado”* (Campenhoudt et al., 2019, p. 245).

3.1. POSICIONAMENTOS E PARADIGMAS

De um ponto de vista axiológico, pautámo-nos por um posicionamento eticamente irrepreensível, não só quanto à abordagem e interpretação

dos factos mas também no que se refere à honestidade intelectual do trabalho desenvolvido e à confidencialidade dos participantes no estudo. Ontologicamente, pautamos o trabalho pelo realismo, atido à realidade simples e sem interpretações subjetivas. Quanto ao posicionamento Epistemológico, seguimos uma abordagem interpretativista, decorrente da Metodologia Qualitativa adotada, com o objetivo de tentar “*explicar ou (...) compreender o mundo social*” (Rosado, 2017, p. 118).

Para esta investigação, foi escolhido um paradigma qualitativo em sintonia com a “*utilização de uma metodologia de cariz qualitativo*” (Rosado, 2017, p. 119), tendo em conta que nos baseamos em entrevistas.

3.2. ESTRATÉGIAS, MÉTODOS E TIPO DE ESTUDO

Como alude Rosado (2017) “*em função da natureza do problema que se pretende investigar*” (p. 119) adotaámos uma estratégia de investigação qualitativa, articulado com o paradigma também qualitativo.

Consideramos o método Dedutivo, dado que nesta investigação organizamos as evidências “*numa lógica que parte de uma ou de várias opções teóricas em ordem a explicar um fenómeno particular*” (Rosado, 2017, p. 119).

Relativamente ao tipo de estudo, em função da possibilidade de manipulação das variáveis, estamos na presença de um estudo não experimental, na forma de um estudo de caso. Em função do período de tempo utilizado para a recolha de dados, estamos na presença de um Estudo Transversal (Rosado, 2017, p. 129).

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Nesta investigação, o principal instrumento de Recolha de Dados consistiu numa entrevista a funcionários da Empresa Alpha GmbH. Esta entrevista estruturada compôs-se de um guião redigido de forma a “*recolher o maior número de pistas interpretativas possível*” (Campenhoudt et al., 2019, p. 246) e levado a cabo num único momento, no dia 4 de maio.

O critério de saturação foi atingido com as duas entrevistas, tendo em conta que ambas foram representativas da população alvo do estudo e, fruto das limitações de acesso, não ter sido possível estender a mais trabalhadores.

A recolha de dados foi complementada com a consulta de artigos na internet, com outros exemplos similares ao nosso estudo de caso. Exemplo disso, o caso da Microsoft no Japão que testou a semana de quatro dias de trabalho e, como resultado, teve um aumento da produtividade ¹ e a análise feita ao nível de disseminação deste conceito pelas empresas em território português. ²

Recorremos, igualmente, a dados e informações retiradas de sítios na internet para robustecer a nossa análise estrutural externa contemporânea, a saber o sítio do OECD Better Life Index ³, que nos permitiu comparar alguns dos principais indicadores - como educação, moradia, meio ambiente, etc. - que contribuem para o bem-estar nos países da OCDE; o sítio do Departamento Federal de Relações Exteriores FDFA ⁴, proficuo em dados sobre a política económica e legal da Suíça, país onde a empresa está sediada. Toda esta informação política, económica, legal, social e tecnológica foi apoiada ainda pelo sítio do Escritório Federal de Estatística ⁵.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISE ESTRUTURAL EXTERNA CONTEMPORÂNEA

Como ponto de partida na estratégia a implementar, a análise externa ajuda-nos a relacionar e compreender todos os aspetos que podem influenciar direta ou indiretamente as empresas (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2016). Existe um conjunto de variáveis do macro ambiente que apoiam a construção da estratégia, sendo o seu conhecimento fundamental. Conforme Câmara et al. (2016, p. 787)

“As variáveis do meio envolvente que se consideram, com maior frequência, e que deverão ser monitorizadas pelos gestores, são as seguintes”: Variável Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica, também conhecidas pelas variáveis da Análise PEST, acrónimo assumido pelas iniciais de cada variável. A análise PEST é uma ferramenta que permite o estudo qualitativo com base nos diversos fatores enunciados, ganha uma importância relevante ajudando as empresas a estar constantemente adaptadas às tendências e evoluções que ocorrem no ambiente externo (Teixeira, 2017). Realizar esta análise deixa as empresas mais bem preparadas para o desafio dos mercados. No quadro seguinte, representamos o resultado da análise efetuada.

Fator	Descrição
P POLÍTICO- LEGAL	- A liberdade de ação usufrui de uma enorme importância no sistema político suíço, na Suíça existem três níveis políticos: a Confederação, os 26 cantões e mais de 2250 municípios partilham o poder. - A Suíça é um Estado Federativo com um poder central forte, os cantões e as comunas dispõem de um elevado grau de autonomia. A confederação assume apenas as tarefas que os cantões e as comunas não podem assumir. - O federalismo e a democracia direta refletem a grande importância do sistema político suíço, este, coloca na liberdade de escolha e na autodeterminação a responsabilidade de decisão. Os Cidadãos são chamados várias vezes por ano para que se possam manifestar relativamente a decisões do parlamento federal ou propor alterações à Constituição. - A burocracia para abrir um novo negócio é relativamente simples e acessível a todos os cidadãos.

E ECONÓMICA	- Os principais fatores que impulsionam a economia suíça são as suas pequenas e médias empresas (PME), com menos de 250 funcionários. Elas representam mais de 99% de todas as empresas registadas na Suíça e representam dois terços de todos os empregos. - A taxa de desemprego é muito baixa, a última referência em abril de 2020 refere um aumento de 0,4% desde a última análise, de 2,9% para 3,3%, derivado sobretudo pelos impactos registados sobre o novo Corona Vírus (SARS-CoV-2). - A inflação é normalmente muito reduzida, em 2019 foi em média 0,36%. - O crescimento do PIB a preços constantes, tem-se demonstrado pouco expressivo, no ano de 2019 foi de 0,9%, no entanto, é importante referir que tem evoluído nos últimos anos. - Tem uma dívida pública de 41% em relação ao PIB no ano de 2019, valor igual ao de 2018, sendo o menor valor dos últimos 10 anos, demonstrando uma redução gradual de ano para ano.
S SÓCIO CULTURAL	- O nível de vida na Suíça é bastante elevado, está classificada entre os primeiros lugares nos diversos índices analisados no OECD Better Life Index, nomeadamente em relação ao custo de vida, comparado com: o preço das rendas, a empregabilidade, sentido de comunidade, sistema de saúde e destaca-se a satisfação das pessoas que tem nota máxima. - A Suíça tem 8.419.600 habitantes, faz parte dos países europeus com a percentagem mais elevada de população estrangeira, tendo esta atualmente 2,1 milhões de pessoas. - A esperança média de vida é a segunda mais elevada de todos os países do mundo: 83,4 anos. - Tem quatro línguas nacionais, Francês, Alemão/Suíço-alemão, Italiano e Romanche, o inglês e o português são as línguas estrangeiras mais faladas. Acreditam na liberdade religiosa. - Tem um património culinário vasto, com especial destaque para o chocolate, o queijo e as castas de uvas. - Os desportos de inverno são desportos nacionais, sendo líderes em grande parte das modalidades.
T TECNOLÓGICO	- País com um papel importante no setor da energia solar: desenvolvimento de veículos, barcos e aviões a energia solar. - A Suíça é um dos países com a mais dinâmica capacidade de pesquisa. São investidos em Pesquisa e Desenvolvimento 3,4% do seu PIB. - A Suíça dispõe de uma agência de promoção da inovação - Innosuisse, é uma entidade pública com uma identidade jurídica separada. Apoia a transferência dos know-hows e das tecnologias das escolas até às empresas, apoia a pesquisa orientada para a aplicação e promove a educação, bem como a entrada no mercado sustentável de <i>start-ups</i> e a transferência de conhecimento e tecnologia.

Ilustração 3: Elaboração da Análise PEST

Fonte: Elaboração Própria

A análise PEST surge da necessidade de compreender os fatores macroeconómicos das regiões onde a empresa atua, podendo ser conjugada na análise das ameaças e oportunidades identificadas na matriz SWOT, sabendo que estas se referem também ao ambiente externo. SWOT significa, “*Strenghts (pontos fortes), Weaknesses (pontos francos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)*” (Teixeira, 2017, p. 75). Dentro destas, devemos fazer uma síntese dos principais fatores provenientes do mercado e do meio envolvente,

oportunidades e ameaças, são respetivamente os aspetos positivos e negativos da envolvente externa, com impacto no negócio (Câmara et al., 2016). Apresentamos as oportunidades e ameaças identificadas durante a nossa investigação:

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
- Notoriedade da Empresa. - Publicidade gratuita nos media pela inovação. - Correlação pública do ambiente sustentável com a vida sustentável. - Aproximação a empresas consideradas inovadoras. - Impacto e aceleração do desenvolvimento do mercado. - Conquista do mercado internacional e online.	- Nicho de mercado. - Dificuldade de adaptação pela cultura. - Alteração dos hábitos de consumo. - Regulação do mercado com vista ao aumento de custos. - Novos concorrentes potenciais.

Ilustração 4: Oportunidades e Ameaças identificadas na empresa Alpha GmbH

Fonte: Elaboração Própria

4.2. ENQUADRAMENTO, IDENTIDADE E CARATERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A empresa Alpha GmbH está registada na Suíça, sob a forma jurídica equivalente em Portugal à sociedade por quotas com responsabilidade limitada. Esta empresa presta serviços de consultoria na indústria alimentar desde 2012. Tem como objeto social o aconselhamento e implementação de projetos de inovação voltados para a criação de uma cadeia alimentar sustentável. Apesar de estar sediada em Basileia, tem uma ampla rede de parceiros em toda a Europa, trabalhando com clientes dos setores público e privado.

A sua missão é apoiar os seus clientes na transformação sustentável de negócios no setor alimentar, oferecendo soluções interdisciplinares, inovadoras e impactantes.

4.3. ANÁLISE ESTRUTURAL INTERNA, GESTÃO ESTRATÉGICA E FATORES DE SUSTENTABILIDADE

Segundo Teixeira (2017, p. 73) “A análise interna da empresa, também chamada análise do ambiente interno, consiste na identificação dos aspetos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos concorrentes para a implementação de uma estratégia”. Do ponto de vista interno,

são considerados os pontos fortes e os pontos fracos que caracterizam a empresa, uns são uma mais-valia para potenciar o negócio e devem ser mantidos garantindo a sustentabilidade, assim como os pontos fracos, devem ser vistos como desafios que são necessários vencer para a evolução. Consideramos na nossa análise os seguintes pontos fortes e fracos na empresa Alpha GmbH.

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
- Satisfação das equipas. - Produtividade alta. - Capacidade de financiamento externo. - Ágeis e flexíveis. - Parcerias estratégicas com grandes <i>players</i>. - Inovadores e sustentáveis.	- Equipa jovem. - Equipa insuficiente para os projetos. - Lucros reduzidos. - Espírito de equipa. - Compromisso organizacional.

Ilustração 5: Pontos Fortes e Pontos Fracos da empresa Alpha GmbH

Fonte: Elaboração Própria

A gestão estratégica, quando selecionada, pode seguir várias hipóteses, quer se trate de uma definição estratégica global para a organização, quer se trate de uma escolha para uma área de negócios (Teixeira, 2017). A estratégia da empresa Alpha GmbH neste momento é desenvolver projetos e dar consultoria em diversas áreas, como: desenvolvimento de negócio, inovação, estratégias de marketing e comunicação, estratégias de redução de desperdício alimentar, entre outras. Envolvidos além-fronteiras com a intenção de exportar todo o conhecimento sobre sistemas alimentares sustentáveis, a empresa garante ao dia de hoje investimentos sólidos dos seus parceiros, assim como parcerias com diversos gigantes e com foco no futuro da sustentabilidade no mundo. Cresce de forma rápida e é requerida por várias empresas alimentares. Existe uma necessidade clara de rever as suas equipas aumentando a capacidade destas, assim como o número de colaboradores existentes, as novas formas de trabalhar, tanto à distância como presencialmente, são um tema importante analisado ao dia de hoje com vista a aumentar a qualidade de vida dos seus colaboradores assim como a rentabilidade da empresa.

A manutenção da segurança alimentar universal depende da criação de sistemas sustentáveis de produção e distribuição de alimentos, bem como práticas agrícolas resilientes. As empresas têm um papel fundamental, estas terão de permitir aumentos suficientes na produção de alimentos, além de garantir o acesso aos mesmos. Adaptar as estratégias de sustentabilidade da produção a diversos níveis financeiros será vital para o futuro das empresas neste ramo. Por exemplo, as estratégias devem abordar o baixo poder de compra, a adaptação nas culturas e o futuro do planeta. Zero desperdício, economia circular, desperdício de embalagens ou agricultura integrativa, são temas para um negócio sustentável e inovador nos diversos mercados de produção ou distribuição alimentar. O desperdício de alimentos é um dos fatores de custo nos restaurantes. As medidas de curto prazo resultam em resultados rápidos, mas inevitavelmente falham quando se trata de eficiência de recursos a longo prazo. Baseado nestas premissas, a Alpha GmbH tem como estratégia fazer evoluir estes sistemas para a sustentabilidade futura dos seus clientes e do planeta.

4.4. TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

O trabalho de campo consistiu numa entrevista a dois elementos da organização que decidimos estudar, cujo guião pode ser consultado no Apêndice 1. Escolhemos um elemento do lado da administração da empresa e um elemento do lado dos colaboradores, de forma a percebermos se as alterações implementadas relativamente à redução da carga horária semanal foi percecionada de forma igual entre os diferentes elementos da organização.

Optamos por uma entrevista estruturada, que segundo Rosado (2017, p. 125) “*englobam uma sequência fechada de perguntas a colocar ao interlocutor*”, e que foi conduzida no dia 4 de maio.

De seguida apresentamos um quadro síntese, onde fizemos a análise de conteúdo do inquérito por entrevista, que consiste em “*submeter as informações recolhidas a um tratamento metódico*” (Campenhoudt el al., 2019, p. 323).

Pergunta	Interlocutor 1	Interlocutor 2	Ideias-Chave Comuns
P 1.1	A empresa tem 8 trabalhadores	A empresa tem 8 trabalhadores	Esta pergunta permite perceber a dimensão da empresa. Estamos a falar de uma empresa com apenas 8 colaboradores.
P 1.2	Trabalham 32h por semana	Supostamente deviam trabalhar 32h, mas na prática facilmente trabalham entre 45 a 50h	Os trabalhadores são contratados para trabalhar 32h por semana.
P 1.3	A carga horária é distribuída em 5 dias	Anteriormente era distribuída em 4 dias	Atualmente, a carga horária é dividida em 5 dias.
P 1.4	Existem 7 trabalhadores nesse regime	Existem 7 trabalhadores nesse regime	A grande maioria trabalha neste regime, à exceção de uma pessoa.
P 2.1	Diminuir os custos mensais com os salários, mantendo a mesma produtividade. Foi implementado a pedido dos colaboradores, para conseguirem ter uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal.	Permitir um aumento salarial proporcional à quantidade de dias trabalhados.	
P 2.2	Foi implementado também o trabalho remoto, até um máximo de 50% de horas a partir de casa, permitindo a melhor gestão do dia de trabalho, conforme fosse mais conveniente ao colaborador.	Não referiu nenhuma medida adicionais.	
P 2.3	Foi implementado de forma permanente.	Foi implementado de forma permanente.	A redução de horário foi implementada de forma permanente na empresa.
P 3.1	Esperavam que não houvesse perdas de produtividade.	Esperavam que os colaboradores trabalhassem de forma mais eficiente.	Esperavam que a produtividade dos colaboradores não fosse afetada pela diminuição da carga horária.
P 3.2	A produtividade manteve-se igual, não tendo diminuído, apesar de as horas de trabalho terem sido reduzidas.	O nível de produtividade variou muito de pessoa para pessoa: algumas pessoas trabalharam apenas as horas contratadas, sem se preocuparem se o trabalho era entregue dentro do prazo ou não; outras pessoas acabavam por trabalhar mais horas do que as contratadas efetivamente.	Para algumas pessoas a produtividade manteve-se igual.

P 3.3	Não houve divergência a nível de produtividade entre os colaboradores.	Houve claras diferenças entre os trabalhadores, havendo aqueles que se esforçavam para entregar os projetos dentro do prazo, mesmo que para isso tivessem de trabalhar mais, e havia as pessoas que trabalhavam o mínimo de horas contratadas.	Os interlocutores têm visões diferentes neste tópico.
P 4.1	Era esperado que a satisfação aumentasse tanto nos colaboradores como nos empregadores.	Era esperado que todos os trabalhadores pudessem desfrutar de um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.	Era esperado um aumento de satisfação dos trabalhadores, por poderem usufruir de mais tempo para si.
P 4.2	A satisfação dos trabalhadores aumentou, conforme esperado.	Os trabalhadores mais disciplinados em relação ao seu horário de trabalho, desfrutavam do <i>work life balance</i> . Os trabalhadores que se preocupavam com os prazos, sentiam-se mais frustrados.	Para algumas pessoas a satisfação aumentou.
P 4.3	Não houve variações entre os colaboradores. Para implementar a medida, algumas pessoas com os salários mais baixos viram o seu salário aumentado para compensar a diminuição horária. No entanto, a implementação da medida permitiu à empresa poupar.	Houve variações entre os colaboradores. A satisfação também depende muito dos projetos em que os trabalhadores estão a trabalhar.	Os interlocutores têm visões diferentes neste tópico.

Ilustração 6: Quadro síntese da análise da entrevista

Fonte: Elaboração Própria

4.5. CONSOLIDAÇÃO DE RESULTADOS

Após realizada a análise de conteúdo, emergem algumas questões comuns que são importantes para o nosso estudo: o número de colaboradores reduzido, a clara diferença de perspetiva entre empregador e trabalhador, assim como, as expectativas diferentes com a medida realizada. De acordo com a medida tomada, sabendo que a produtividade se manteve apesar da redução de horas de trabalho, a satisfação aumentou, embora, para alguns colaboradores esta dependa também do projeto em que estão inseridos ou da própria dedicação ao mesmo.

Nesta linha de entendimento, consideramos que acabou por ser uma medida que visou a redução de custos para a empresa mantendo os cronogramas de projeto em dia, nivelando os vencimentos e disponibilizando horas para os colaboradores usufruírem da sua vida pessoal.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1. AFERIÇÃO DE RECURSOS, DIAGNÓSTICO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo aferimos os pontos: fortes, fracos, oportunidades e ameaças já analisados. O cruzamento destes pontos é essencial para a construção de planos de ação que fortaleçam as vantagens competitivas da empresa, sejam estas em relação ao mercado ou à concorrência. A estratégia SO é uma estratégia mais ofensiva que consiste na junção dos pontos fortes com as oportunidades. O objetivo é tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades. A utilização das parcerias é um ponto a considerar, sendo um ponto forte, devem ser utilizadas como recursos disponíveis. Utilizar o *Know How* destas irá permitir a aceleração desejada no negócio e as equipas ágeis disponíveis devem ser utilizadas com toda a sua dedicação para promover os serviços e alargá-los a novas empresas. A estratégia ST assume uma posição de confronto, ou seja, iremos utilizar os pontos fortes para diminuir as ameaças: a utilização do portfólio e da experiência e os resultados dos recentes projetos desenvolvidos vão demonstrar as mais valias para o mercado externo. As últimas duas estratégias, WO e WT, uma com objetivo de reforço, em que analisamos as fraquezas de forma a tentar superá-las, minimizando os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar as oportunidades emergentes, e outra, mais defensiva desenvolvemos ações para proteger a empresa, e tanto quanto possível, fazer face às ameaças. Por um lado, devemos garantir uma percentagem de investimento para capacitar as equipas, rentabilizar os recursos recorrendo a outsourcing para tarefas que ocupem demasiadas horas de profissionais especializados e que acabam por ser simples na concretização. Desenhar um projeto importante para

o futuro da organização que permita uma boa estratégia humana consolidada com as ambições e os desafios (Teixeira, 2017).

Sintetizando as análises interna e externa, podemos utilizar uma matriz que nos permite aferir a melhor as estratégias a seguir para potenciar a análise externa e interna efetuada, *“a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.”* (Teixeira, 2017, p. 75). Na matriz SWOT exemplificamos as estratégias para o desenvolvimento.

ANÁLISE INTERNA ANÁLISE EXTERNA	(S) Pontos Fortes	(W) Pontos Fracos
	- Satisfação das equipas. - Produtividade alta. - Capacidade de financiamento externo. - Ágeis e flexíveis. - Parcerias estratégicas com grandes <i>players</i>. - Inovadores e sustentáveis.	- Equipa jovem. - Equipa insuficiente para os projetos. - Lucros reduzidos. - Espírito de equipa. - Compromisso organizacional.
(O) Oportunidades	SO	WO
- Notoriedade da Empresa. - Publicidade gratuita nos media pela inovação. - Correlação pública do ambiente sustentável com a vida sustentável. - Aproximação a empresas consideradas inovadoras. - Impacto e aceleração do desenvolvimento do mercado. - Conquista do mercado internacional e online.	- Aproveitar o <i>Know How</i> dos parceiros estratégicos na comunicação externa. - Equacionar a expansão internacional dos serviços com o crescimento do mercado sustentável internacional.	- Alargar a formação da equipa para os novos projetos. - Contratar outsourcing para projetos grandes, para temas menos complexos que ocupem tempo.
(T) Ameaças	ST	WT
- Nicho de mercado. - Dificuldade de adaptação pela cultura. - Alteração dos hábitos de consumo. - Regulação do mercado com vista ao aumento de custos. - Novos concorrentes potenciais.	- Participar em fóruns, conferências e feiras com empresas de produção alimentar. - Publicidade clara com a visão do negócio a longo prazo, apresentar-se como a primeira marca reconhecida para ganhar o mercado.	- Recrutamento de novos colaboradores. - Desenvolver a estratégia humana para corresponder à evolução do mercado e aproveitar o máximo de talento da equipa.

Ilustração 7: Matriz SWOT da empresa Alpha GmbH

Fonte: Elaboração Própria

5.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Relativamente às questões de investigação, e reportando-nos à PD1 **“De que forma a redução do número de horas de trabalho impacta no desempenho profissional?”** constatamos que a resposta variou em função do interlocutor, em resultado de comportamentos e características pessoais dispares. Embora não houvesse uma coerência nas respostas, concluímos que, em função do nível de proatividade e responsabilidade do interlocutor, há um impacto positivo e consequente ganho de produtividade. No que concerne à PD2 **“De que forma a redução do número de horas de trabalho afeta a satisfação pessoal e familiar?”**, podemos concluir a existência de uma ligação direta, uma vez que as respostas revelaram coerência nesta perceção por parte dos interlocutores, ou seja, menos horas de trabalho impacta positivamente na satisfação pessoal e familiar. Contudo, percebe-se também que a perceção dessa satisfação é, naturalmente, subjetiva.

Abordando a PP **“Qual é o impacto da redução no número de horas de trabalho na satisfação e na produtividade?”**, parece-nos razoável concluir que existe, à partida, uma relação de causa-efeito quando ocorre uma redução do número de horas e a resultante satisfação ou produtividade. Contudo, e conforme acautelamos no parágrafo anterior, esta conclusão não é taxativa e depende, em muito, das características do interlocutor, a saber: se este revelar proatividade, disciplina e responsabilidade então podemos concluir que a redução do número de horas de trabalho resultará num aumento objetivo da satisfação e produtividade. A ausência dessas características, poderá levar a que essa relação causa-efeito não se verifique.

Importa referir que Rodrigues (2002) vem defender que as profissões, pelas suas características *“constituem um tipo de corporativismo porque, ao mesmo tempo que participam do Estado (...) são uma instituição fora dele, instituição esta que estabelece uma mediação entre o Estado e os indivíduos, desenvolvendo mecanismos organizativos mais ou menos formais que lhe permitem influencia as políticas públicas”* (p. 127). Assim, enquanto instituições, podemos defender a tese do funcionalismo, ilustrada por Rosado (2017, p. 46) *“de que cada instituição social exerce uma função específica na sociedade e que*

o seu eventual mau funcionamento significa uma irregularidade da própria sociedade”. Por isso, a importância de estudar a flexibilização do horário de trabalho e qual a sua consequência para o funcionamento desta instituição social.

5.3. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Julgamos ter cumprido parcialmente o objetivo geral que tínhamos fixado para este estudo, de perceber de que forma a flexibilização de horário, nomeadamente através da redução de horário, influencia a produtividade e a satisfação dos colaboradores de uma organização. Por um lado, conseguimos atingir satisfatoriamente o objetivo específico 2, em que se pretendia entender de que forma a redução de horário afeta a satisfação pessoal e familiar dos trabalhadores, uma vez que as respostas obtidas na entrevista confirmaram esta relação causa-efeito. Contudo, não conseguimos atingir o objetivo específico 1, que subentendia compreender como é que a redução de horário impacta no desempenho profissional de um trabalhador, ao nível da sua produtividade e compromisso para com a empresa. Embora estudos paralelos permitissem validar esta relação, neste caso concreto, as respostas dadas na entrevista revelaram alguma ambiguidade o que condicionou a obtenção de conclusões.

Nesta investigação, uma das limitações do estudo foi a dificuldade em consolidar os dados obtidos nas entrevistas. Em função do período de tempo utilizado para a recolha de dados, optamos por um Estudo Transversal, devido à localização da empresa. Contudo, essa opção condicionou a força dos dados e o atingimento do objetivo específico 1. Para contornar esta limitação, entendemos que um estudo longitudinal seria mais eficaz, com a recolha de dados em vários momentos e a escolha de amostras semelhantes e representativas (Rosado, 2017, p. 129).

5.4. DESAFIOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Estamos convictos de que este conflito trabalho e família é e continuará a ser um tema de discussão importante para a nossa sociedade. Não só porque os passos que foram dados pelas empresas para mitigar este desequilíbrio têm sido tímidos, mas também porque o trabalho, fruto da globalização e evolução tecnológica continua em permanente evolução.

Neste sentido, propomos que se estenda esta análise ao impacto dos denominados *new working arrangements* neste binómio trabalho-família. Esta temática ganhou especial relevância na sequência das transformações decorrentes da pandemia Covid-19, que conduziram a uma mudança de paradigma, com a generalização do trabalho remoto a ganhar especial relevo. Neste contexto, as abordagens futuras são “*não apenas sociologicamente legítimas como necessárias*” (Rodrigues, 2002, p. 135) para compreender até que ponto os limites destes dois domínios são compreendidos e como a satisfação e produtividade são afetados.

RECONHECIMENTOS

Admitimos que não teria sido possível levar a cabo este trabalho de investigação sem o contributo de algumas pessoas.

Neste sentido, é imperativo expressar a nossa profunda gratidão ao Professor Doutor David Pascoal Rosado pelo apoio incondicional e forte encorajamento para a realização e conclusão deste trabalho. A sua orientação cirúrgica bem como a sua empatia e cordialidade foram de inspiração para este grupo de investigação.

Não podemos deixar de agradecer à Empresa Alpha GmbH e aos seus trabalhadores por terem acedido a participar neste estudo, dedicando do seu tempo e energia às entrevistas realizadas.

Naturalmente, o nosso reconhecimento inclui a Universidade Europeia e, em especial, aqueles que na sombra permitiram indiretamente a produção desta investigação, onde se destacam os funcionários da biblioteca pela paciência e colaboração.

Em último lugar, as nossas famílias. Sem o seu amor, abnegação e total apoio não teria sido possível tornar este trabalho uma realidade.

SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES



César Miguel Rodrigues Mourão da Costa é estudante na Universidade Europeia, estando neste momento a frequentar o 1.º ano da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. É natural de Vila Nova de Cerveira, distrito de Viana do Castelo, onde frequentou o Ensino Secundário. Possui uma sólida experiência no sector automóvel, em particular na gestão do após-venda e da área de formação. Possui o Certificado de Competências Pedagógicas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional.



Márcio André Barbosa de Almeida é estudante na Universidade Europeia, estando neste momento a frequentar o 1.º ano da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Nascido a 26 de fevereiro de 1986, em Lisboa. Concluiu o 12º ano na área Científico-natural na Escola Secundária de Caneças no ano letivo 2006/2007. É diretor de loja de uma grande empresa com uma experiência no retalho de 15 anos, possui o Certificado de Competências Pedagógicas pelo Instituto do Emprego e da Formação Profissional.



Rita Pinto Rosa Casimiro Gronita é estudante na Universidade Europeia, estando neste momento a frequentar o 1.º ano da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.



Sara Cardoso Dias Gomes é estudante na Universidade Europeia, estando neste momento a frequentar o 1.º ano da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Nascida em Faro, a 29 de Dezembro de 1990, encontra-se neste momento no ramo imobiliário, onde já tem 5 anos de experiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI*.

Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Alfragide: Publicações Dom Quixote

Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Dubar, C. (1991). *La Socialisation. Construction des Identités Sociales et Professionnelles*. Paris: Armand Colin

Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação

Rodrigues, M. L. (2002). *Sociologia das Profissões*. Oeiras: Celta Editora

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

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Turner, J. H. (2014). *Theoretical Sociology - A Concise Introduction to Twelve Sociological Theories*. New York: Sage Publications

Watson, T. J. (2008). *Sociology, Work and Industry*. New York: Routledge

Legislação

Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro. (2009). *Código do Trabalho*. Diário da República, Série 1, 30, 926 – 1029, Lisboa: Assembleia da República

Sítios eletrónicos

Jornal Público (2019). Microsoft testa semana de quatro dias de trabalho no Japão: produtividade sobe 40%. Retrieved 22Apr2020 from <https://www.publico.pt/2019/11/05/economia/noticia/microsoft-japao-testou-trabalhar-se-quatro-dias-semana-productividade-subiu-40-1892552>

Jornal Dinheiro Vivo (2020). Trabalhar quatro dias por semana? Já se pratica em Portugal, mas só para alguns. Retrieved 22Apr2020 from <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/trabalhar-quatro-dias-por-semana-ja-se-pratica-em-portugal-mas-so-para-alguns/>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Interview about the social impact of working time reduction

A presente entrevista, no âmbito da unidade curricular de sociologia, tem como objetivo explorar o tema da redução da jornada de trabalho, como meio para atingir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem prejuízo da produtividade global da organização.

Pretende-se perceber junto de entidades que já implementaram este sistema, quais os resultados obtidos, se a redução horária é uma solução viável para a generalidade das empresas e quais seriam as consequências sociais desta adaptação?

1. Contexto Empresa 1.1. Quantos colaboradores tem a empresa? 1.2. Quantas horas trabalham por semana? 1.3. Esta carga horária, divide-se por quantos dias? 1.4. Quantos colaboradores estão neste regime? 2. Implementação da mudança 2.1. Que motivo(s) estiveram na origem da decisão de reduzir o horário? 2.2. Houve outras medidas implementadas em simultâneo? 2.3. Foi uma experiência ou implementaram a título definitivo? 3. Resultados na Produtividade 3.1. Qual era o resultado esperado com esta alteração, relativamente à produtividade? 3.2. Qual foi o impacto real sentido na produtividade? 3.3. O impacto na produtividade foi sentido de forma igual na totalidade dos trabalhadores, ou registaram-se variações muito discrepantes a nível individual? 4. Resultados na Satisfação 4.1. Qual era o resultado esperado com esta alteração, relativamente à satisfação? 4.2. Qual foi o impacto real sentido na satisfação dos colaboradores? 4.3. O impacto na satisfação foi sentido de forma igual na totalidade dos trabalhadores, ou registaram-se variações muito discrepantes a nível individual?	1. Current company context 1.1. How many employees does the company have? 1.2. How many hours do you work a week? 1.3. This workload is divided by how many days? 1.4. How many employees are on this regime? 2. About the hours reduction 2.1. What reason(s) were behind the decision to reduce hours? 2.2. Were other measures implemented simultaneously? Which ones? 2.3. Was it an experiment or was it implemented permanently? 3. Impact on productivity 3.1. What was the expected results with this change, regarding productivity? 3.2. What was the real impact on productivity? 3.3. Has the impact on productivity been felt equally by all employees, or have there been different variations at the individual level? 4. Impact on satisfaction 4.1. What was the expected results with this change, regarding satisfaction? 4.2. What was the real impact on satisfaction? 4.3. Has the impact on satisfaction been felt equally by all employees, or have there been different variations at the individual level?
--	--

¹ Cfr. Link

<https://www.publico.pt/2019/11/05/economia/noticia/microsoft-japao-testou-trabalharse-quatro-dias-semana-produtividade-subiu-40-1892552>, 22Apr2020, 10:30

² Cfr. Link

<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/trabalhar-quatro-dias-por-semana-ja-se-pratica-em-portugal-mas-so-para-alguns/>, 22Apr2020, 11:00

³ Cfr. Link

<http://www.oecdbetterlifeindex.org>, 24Apr2020, 10:00

⁴ Cfr. Link

<https://www.eda.admin.ch/eda/de/home.html>, 24Apr, 14:00

⁵ Cfr. Link

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home.html>, 24Apr, 16:00

ANÁLISE SOCIOLÓGICA ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO: MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA TRANSIÇÃO DIGITAL

Bruna Gonçalves, universidadeeuropeia, g.brunagoncalves@gmail.com

Jessica Pereira, universidadeeuropeia, jessicaa.alexandra99@gmail.com

1. Introdução

A realização deste trabalho passa por fazermos uma análise sociológica de uma organização. A organização escolhida e que iremos abordar é o Ministério da Economia e da transição Digital, iremos começar por apresentar um breve resumo sobre a sua evolução, e de seguida referir a sua definição e missão. Vamos referir as suas competências e as suas problemáticas inerentes, e por fim iremos abordar sobre um programa desenvolvido por este que achamos bastante pertinente. A base deste artigo consistiu num trabalho de grupo realizado na Unidade Curricular de Sociologia, ministrada pelo Professor Doutor Jorge Cobra, na Universidade Europeia.

2. Evolução do Ministério da Economia e da Transição Digital

O primeiro ministério que surgiu em Portugal foi o Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria, que era especificamente destinado à gestão dos assuntos económicos, este foi criado em 1852. No decorrer da década de 1910 os vários setores da economia foram evoluindo e separados em diferentes ministérios.

O Ministério da Economia foi um departamento anulado e restabelecido várias vezes desde a sua criação em 1940, surgiu na junção dos ministérios do Comércio e Indústria e da Agricultura, desde então até aos dias de hoje tem vindo a ter nomes sempre bastantes diversificados como

Ministério da Economia e inovação; Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento; Ministério do Comércio, entre outros. Em 1958 foram criadas a Secretaria de Estado do Comércio, a Secretaria de Estado da Indústria e a Secretaria de Estado da Agricultura, estas estariam integradas no Ministério da Economia. Em 1974 em sequência de uma revolução muito importante no nosso país, a revolução de 25 de abril, deu-se a origem do Ministério da Coordenação Económica que foi a fusão entre o Ministério da Economia e o Ministério das Finanças. Atualmente tem o nome de Ministério da Economia e da Transição Digital, e o atual ministro deste departamento é Pedro Siza Vieira desde 2018.

3. Definição, Missão, Competências e Problemáticas

Este Ministério é um departamento do Governo de Portugal, criado no atual século XXI, responsável pela realização das políticas públicas dirigidas às atividades económicas, em especial nos setores do comércio; turismo; serviços; indústria e da transição digital.

A missão deste Ministério é formular, conduzir, executar e avaliar as políticas de desenvolvimento dirigidas ao crescimento da economia, da competitividade, do investimento e da inovação, à internacionalização das empresas, à promoção da indústria, do comércio, dos serviços e do turismo dos consumidores e à transição digital.

A sua missão passa também por acompanhar o cumprimento das medidas de origem interministerial (adjetivo de 2 géneros: que se realiza entre ministros; relativo a dois ou mais ministérios) de execução do Programa do Governo relacionadas com a transição digital, que liga com o Ministro de Estado e das Finanças, com a Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, com o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, com o Ministro da Educação, com a Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, com o Ministro das Infraestruturas e da Habitação e com a Ministra da Coesão Territorial.

Em termos de competências, há a referir:

- Dependência direta de alguns serviços, organismos e entidades;
- Manter o exercício das competências que lhe são atribuídas por lei à

Autoridade da Concorrência;

- Dependência direta, quanto à política comercial, orientação estratégica e desenvolvimento de novos produtos e instrumentos, bem como quanto à alteração de finalidades e/ou condições dos produtos e instrumentos já existentes, no que diz respeito ao setor empresarial do Estado;
- Delegar nas áreas da Secretária de Estado do Turismo; do Secretário de Estado Adjunto e da Economia; do Secretário de Estado do Comércio, Serviços e Defesa do Consumidor e do Secretário de Estado para a Transição Digital no âmbito das orientações e aspetos estratégicos definidos.

No que diz respeito a problemáticas, temos as seguintes:

- ***Crescimento da economia não é suficiente para pagar a dívida pública***

A dívida pública situou-se em 255.369 milhões de euros em fevereiro ou seja mais 3 mil milhões de euros relativamente ao ano anterior (2019) este aumentou devido ao aumento dos títulos de dívida (2.700 milhões de euros), mas também das responsabilidades em depósitos (400 milhões de euros), os ativos em depósitos das administrações públicas aumentaram 3,300 milhões de euros, ou seja, pelo que a dívida pública líquida de depósitos caiu 300 milhões de euros face a janeiro para 234,7 mil milhões de euros.

Em 2019 a economia nacional cresceu 2,2%, o que significa que a dívida pública foi de 117,7% do PIB. O PIB nominal em 2019 foi de 212,3 milhões de euros, e a dívida pública calculada pelo Banco de Portugal alcançou os 249,74 mil milhões de euros. O governo prevê para 2020 um excedente orçamental de 0,2% do PIB, o que origina um impulso extra para aliviar a dívida pública de Portugal, que caiu de 130% durante a crise de 2011-2014 para cerca de 118% em 2019, apesar disto tudo continua a ser uma das mais altas da zona euro.

- ***Endividamento público a 127% do PIB anual***

O endividamento público em 2019 desceu para 120% do PIB anual relativamente ao ano de 2018 que era de 122% do PIB anual.

Como verificamos na imagem da direita abaixo a dívida pública em percentagem do PIB tem tido algumas oscilações até agora o valor mais alto foi em dezembro de 2014 com o valor de 132,90% do PIB anual, desde dezembro de 2016 tem vindo a diminuir apesar de em março de 2019 ter havido um ligeiro aumento, mas a partir de junho voltou a diminuir até agora.

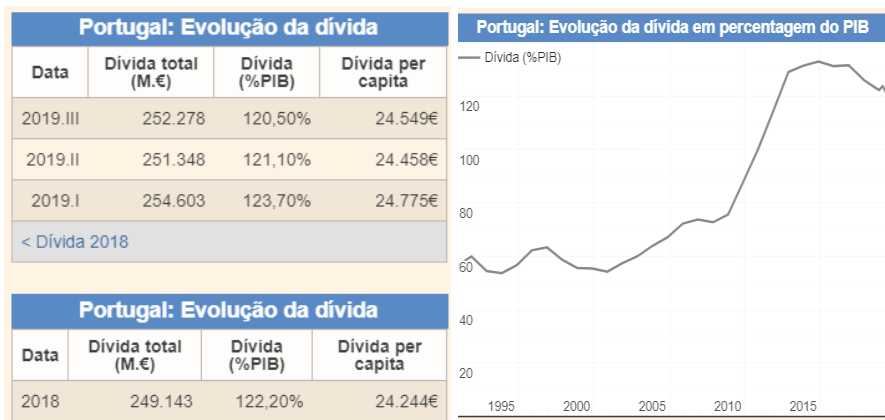


Tabela 1- Evolução da dívida pública

- ***Endividamento privado empresarial e individual próximo dos 408 biliões de euros com juros próximos dos 7%***

A economia portuguesa voltou a endividar-se em agosto de 2019, em cerca de 400 milhões de euros. Referido pelo banco central, o total da dívida do setor privado e público, ou seja, empresas e famílias, atingiu os 724 mil milhões de euros, dos quais 319.8 mil milhões de euros eram respeitantes ao setor público e 402.2 mil milhões de euros ao setor privado.

4. Sobre o impacto do COVID-19 na economia portuguesa

Todos sabemos que a pandemia COVID-19 tem vindo a causar bastantes impactos a nível do mundo inteiro tanto economicamente como socialmente.

Iremos abordar um pouco sobre este na economia portuguesa, segunda

uma notícia no Expresso o confinamento em Portugal está a roubar cerca de 27% no nível de produção à economia. A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) afirma que em 47 países analisados Portugal situa-se em 11º lugar a nível das economias mais penalizadas, atrás da Hungria e à frente do Reino Unido, como podemos verificar na imagem abaixo.

Segundo outra notícia do Expresso a Fitch (empresa de classificações de crédito, comentários e pesquisa), antecipa e diz que o défice público em 2020 ficará em 4% do PIB, afirma que para esta cálculo está incluído as quebras esperadas na receita fiscal devido à contração da atividade e as despesas suportadas pelas administrações públicas como medidas de apoio às famílias e às empresas. Prevê que o percurso de redução que foi realizado nos últimos anos, uma descida de 117,7% do PIB após o pico ocorrido no final de 2014 de 132,9%. A Fitch acredita que a economia portuguesa prevê uma contração de 8% em 2020, um défice público de 7,1%^b do PIB e em relação à dívida pública uma subida até 135%.

5. Do Organograma e Programa Portugal Digital

O Governo é constituído pelo Primeiro-Ministro, pelas/os ministras/os e pelos/as secretárias/os de Estado. São órgãos colegiais do Governo o Conselho de Ministros e a reunião de Secretárias/os de Estado. O ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital integram assim os Governo entre outros ministros.

É de salientar que o Programa Portugal Digital é um plano de ação, desenvolvido pelo ministério da Economia e Transição Digital, estruturado para ser o agente de transformação do nosso país, através da aptidão digital das Pessoas, da modificação digital das empresas e da digitalização do Estado. O objetivo é agilizar Portugal sem deixar ninguém para trás, e lançar o país no mundo.

Os princípios orientados deste plano são o foco transversal; a ambição; o pragmatismo; o envolvimento; a comunicação e promoção e a monitorização e responsabilização.

Este plano de ação divide-se em 3 pilares e 6 catalisadores:

1. Capacitação e inclusão digital das pessoas
2. Transformação digital do tecido empresarial
3. Digitalização do Estado

Catalisação da transição digital de Portugal:

1. Regulação, cibersegurança e privacidade
2. Economia circular dos dados
3. Conectividade e infraestrutura
4. Tecnologias disruptivas
5. Alinhamento com a estratégia Digital Europeia
6. Comunicação e promoção.

Modelo e Estrutura de Governança:

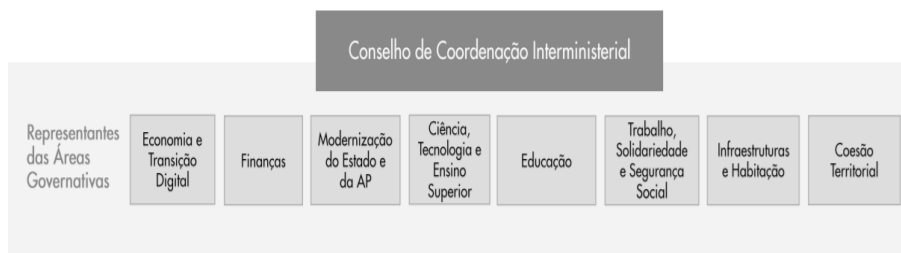


Tabela 2- Representantes das áreas governamentais do programa Portugal Digital



Tabela 3- Equipa operacional do programa Portugal Digital

Webgrafia

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/area-de-governo/economia-transicao-digital?cpp=1>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_ministros_da_Economia_de_Portugal

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio_da_Economia_\(Portugal\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio_da_Economia_(Portugal))

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/area-de-governo/economia-transicao-digital/portugal-digital>

<https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/documento-de-suporte-a-apresentacao-realizada-a-5-de-marco-de-2020-pdf.aspx>

<https://dre.pt/application/conteudo/127648461>

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/area-de-governo/economia-transicao-digital/acerca>

<https://pt.countryeconomy.com/governo/divida/portugal>

<https://eco.sapo.pt/2020/02/29/revisao-em-alta-do-pib-reduz-divida-publica-para-1177-em-2019/>

<https://observador.pt/2020/04/01/divida-publica-aumentou-em-fevereiro-para-2554-mil-milhoes-de-euros-avanca-banco-de-portugal/>

<https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-17-Impacto-significativo-da-covid-19-em-Portugal-Fitch-preve-contracao-de-39-na-economia-e-defice-de-4>

<https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-08-Covid-19.-Pandemia-tira-dois-pontos-no-PIB-por-cada-mes-de-bloqueio.-Portugal-esta-entre-os-mais-afectados-pela-crise>

TENDÊNCIAS DO PARADIGMA DA SEGURANÇA HUMANA NA UNIÃO EUROPEIA: ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DAS MIGRAÇÕES NO MEDITERRÂNEO

Maria da Saudade Baltazar, Departamento Sociologia da Universidade de Évora; CICS. NOVA.
baltazar@uevora.pt

Ana Romão, Academia Militar/CINAMIL; CICS.NOVA. anaromao74@gmail.com

ABSTRACT

The approach of human security seeks to conceptualize the changings centered on States and their own safety to a new approach focused on people. This also leads to a new centrality of questions about identity, diversity and citizenship. In a world increasingly interconnected, opportunities and threats do not know borders. We propose to discuss the link between security and the Euro-Mediterranean cooperation on migration. In 2015, we witnessed the biggest refugee crisis since the Second World War. The successive tragedies in the Mediterranean Sea have raised criticisms of the European Union's (in) response capacity in this area. What steps have been taken on European policies? How can we respond to such strong waves of immigrants fleeing wars, persecutions and poverty? In the face of such migratory flows, there are many constraints on this ambitious links between two worlds: the rich countries facing the decline of the population and the poor countries with an explosive demographic vitality. These issues are discussed based on statistics, reports produced by the European Union and its Member States and other documentary sources. Based on statistical data and other documentary sources, we find that important results have been achieved in the management of migratory flows. The support granted to the benefit development in countries of origin and transit, as well as the integration of migrants in European territory, should be highlighted.

KEYWORDS: human security, migration policies, Euro-Mediterranean cooperation and migration.

RESUMO

O paradigma da segurança humana consiste na proposta de conceptualização das mudanças centradas nos Estados e sua segurança para uma nova centralidade no indivíduo e nas questões de identidade, diversidade e de cidadania. Num mundo crescentemente interdependente, as oportunidades e ameaças não conhecem fronteiras. Pretende-se problematizar o nexo entre segurança e cooperação euro-mediterrânica e consequente enquadramento nas Políticas Europeias sobre as Migrações. Em 2015 assistimos à maior crise de refugiados desde a segunda guerra mundial. As sucessivas tragédias no mar Mediterrâneo fizeram subir de tom as críticas à (in)capacidade de resposta da União Europeia neste domínio. Que passos têm sido dados em matéria de Políticas Europeias? Como responder a tão fortes vagas de imigrantes que fogem de guerras, perseguições e da pobreza? Face a tais fluxos migratórios, são muitos os constrangimentos que se colocam nesta ambicionada ligação entre dois mundos: os países ricos que se confrontam com o declínio da população e os países pobres com uma vitalidade demográfica explosiva. Numa reflexão conduzida a partir de dados estatísticos e outras fontes documentais, verificamos que foram alcançados resultados importantes na gestão dos fluxos migratórios. São de realçar os apoios concedidos no âmbito da solidariedade e da responsabilidade partilhada, em benefício do desenvolvimento nos países de origem e de trânsito, assim como na integração dos migrantes em território europeu.

PALAVRAS-CHAVE: segurança humana, políticas migratórias, cooperação euro-mediterrânica e migrações.

1. INTRODUÇÃO

A política de desenvolvimento é a política de paz do século 21.

(Willy Brandt)

Numa sociedade cada vez mais globalizada, é inequívoca a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos (de pessoas, de bens e de informação) e dos padrões inter-regionais de interação social. Os efeitos de natureza económica, social, ambiental e político-institucional que daí decorrem são desde logo o prenúncio do surgimento de uma sociedade mundial que está longe de ser harmoniosa. Parafraseando Marcos &

Severiano Teixeira (2019), a parte norte tende a ser politicamente estável e consolidada enquanto a sul há maior instabilidade, com alguns conflitos militares e por consequência com problemas de desenvolvimento. Questões que devem ser enquadradas na perspetiva da segurança humana, na qual se opõe a abordagem centrada na segurança militar à do desenvolvimento sustentável e da intervenção humanitária.

Os desafios e oportunidades, que emergem deste atual contexto, estão também associados a múltiplos perigos, que caso não sejam previstos e controlados atempadamente, poderão comprometer o progresso da sociedade. São ameaças desterritorializadas, e por vezes desmilitarizadas, de atores não estatais que trazem desafios estratégicos à segurança internacional. Os Estados confrontam-se com agressões em vasta escala, por vezes desencadeadas em áreas distantes das suas fronteiras geográficas, e cujas consequências afetam, de modo decisivo, os seus interesses nacionais. Estas principais ameaças resultam da instabilidade política causada por estados frágeis, e que aumentam as crises humanitárias e a multiplicação de tráficos ilícitos assim como os fluxos de pessoas, quer sejam legais ou ilegais. Acresce que, a tipologia e o número destas ameaças, mas também de riscos, densificou-se, v.g. o terrorismo, degradação ambiental, criminalidade organizada internacional, fluxos migratórios, cibercriminalidade, armas de destruição massiva e a pirataria (Baltazar & Rego, 2011; Borges, 2016).

A globalização remete para a denominada *sociedade de risco*, que para U. Beck (2008) designa uma época em que os aspetos negativos do progresso condicionam de sobremaneira a natureza das controvérsias que animam a sociedade atual. O que impele para uma reflexividade de ordem política, onde se assume que os riscos e desigualdades globais assentam em vulnerabilidades locais, e os Estados, mesmo os ocidentais, revelam-se ineficientes para fazer face à diversidade de ameaças e perigos globais.

A incapacidade dos Estados resolverem tais problemas “tem a ver diretamente com esta tendência para a extensão da «zona de soberania limitada» do Mundo” (Telo, 2016, p.25).

A análise destes problemas, assim como da sua superação, é reveladora de uma crescente interdependência entre Estados, não só transfronteiriça, transnacional mas plural do ponto de vista dos setores envolvidos: público, privado, organizações não-governamentais e sociedade civil. Desde modo, a cooperação constitui o caminho desejado e necessário para o desenvolvimento das relações entre estes diferentes atores, nomeadamente

os da região euro-mediterrânica, aqui em análise.

Considerado como um dos berços da civilização ocidental, o mediterrâneo é também espaço de confrontos e ruturas, e em especial nos últimos anos tem-se confrontado com uma série de desafios, quer externos como internos.

Desde sempre, a geografia euro-mediterrânica tem sido determinante para a proximidade destes dois “mundos” com diferentes níveis de desenvolvimento (marcada também pela grande heterogeneidade entre os países do Sul do Mediterrâneo), e que de alguma forma tem sido presente nas diversas etapas de formação do modelo europeu e suas estratégias de vizinhança. E nos últimos anos em particular, o relacionamento externo da União Europeia tem sido marcadamente orientado para o diálogo estabelecido entre os seus estados-membros e os países do Sul do Mediterrâneo.

A necessidade de uma arrojada iniciativa multilateral de segurança demarca-se pelos processos de transição ocorridos em países do Sul, que não só são ameaçados pelas dificuldades económicas internas, mas também pelas fortes mudanças no *status quo* da região e o aumento dos conflitos no território (Huber, 2014).

Neste contexto e face aos crescentes fluxos migratórios dos últimos anos, são muitos as condicionantes que se colocam nesta ambicionada ligação entre o sul e o norte do mediterrâneo: os primeiros são países ricos que se confrontam com um declínio populacional enquanto a sul se confrontam com problemas de desenvolvimento e com uma vitalidade demográfica explosiva. A difícil coexistência entre as políticas de controlo da migração e a necessidade de mão-de-obra reforça o caso Euro-mediterrânico, como o centro nevrálgico da implementação de uma política migratória no âmbito da designada parceria euro-mediterrânica. Desde o auge da crise migratória de 2015, as medidas de apoio ao controlo das fronteiras externas e aos fluxos migratórios implementadas pela União Europeia têm possibilitado um decréscimo de chegadas de migrantes irregulares à Europa.

Mas esses esforços correspondem a uma política europeia de migração eficaz, humanitária e segura? Existe um princípio de responsabilidade partilhada que envolva os países de origem, de trânsito e de destino? Como estão a ser geridos, e não impedidos, tais fluxos migratórios? A prioridade deixa de estar centrada no desenvolvimento e observa-se uma prevalência crescente de preocupações com a segurança? O *policy-making* sobre

a imigração é transestatal e estrutura-se de forma horizontal, abordando questões sociais, económicas, culturais e de direitos humanos? Ou o diálogo é centrado no controlo e na segurança, menosprezando outras áreas, como as iniciativas de co-desenvolvimento e o desenvolvimento de legislação que proteja os direitos humanos? Em suma, as migrações irregulares, ilegais, de refugiados e de requerentes de asilo político assim como a proteção dos direitos humanos ocupam lugar de destaque nas agendas europeias, numa perspetiva de segurança humana?

As questões aqui enunciadas orientam a reflexão que nos propomos seguir, numa abordagem compreensiva (Crewell, 2014) do fenómeno em estudo. A análise documental é o método eleito, com o qual se procedeu à coleta de dados a partir de fontes abertas e posterior tratamento e análise crítica. Recorremos a bases de dados com informação estatística quantitativa (especialmente EUROSTAT Database), tendo a vantagem de reunir um volume de informação fiável e impossível de obter por outras vias. A desvantagem é que as variáveis disponíveis não coincidem necessariamente com as questões de investigação formuladas pelos investigadores. Acedemos, igualmente, a outras bases de dados institucionais que proporcionam amplos recursos em termos de estudos, relatórios, regulamentos, políticas, planos de intervenção, etc. que nos permitiram ampliar a análise de fontes secundárias e assim (re)analisar os dados disponíveis (Robson e McCartan, 2016).

O artigo pretende estudar onexo entre segurança e cooperação euromediterrânica no âmbito das migrações, partindo do enfoque proposto pelo paradigma da segurança humana. Neste alinhamento, faz-se uma explanação em três partes. Inicia-se com uma abordagem conceptualmente situada à segurança humana e ao seu lugar nas políticas europeias de segurança. Prossegue-se com a reflexão sobre as assimetrias mundiais no contexto de globalização, a influência que estas causam nas migrações regulares e irregulares e os desafios que se colocam à União Europeia para gerir estes fluxos demográficos, atendendo ao seu posicionamento geográfico e cultural entre dois mundos. Por fim, caracterizam-se os fluxos demográficos, com particular ênfase nas deslocações forçadas, por serem estas que mais interpelam os compromissos no âmbito da segurança humana, e faz-se uma análise global das orientações vigentes nas políticas migratórias da UE. Essa análise resulta na reflexão que fazemos em torno das questões acima enunciadas.

2. SEGURANÇA HUMANA E AS POLÍTICAS EUROPEIAS DE SEGURANÇA: DA CONCEPTUALIZAÇÃO ÀS MEDIDAS DE ESTRATÉGIA

Se o conceito tradicional de segurança remete para a centralidade do Estado e para a segurança como a proteção dos limites territoriais de um país soberano (perspetiva realista da segurança militar), o novo paradigma da segurança humana, assente numa conceção compreensiva, faz deslocar a unidade de observação dos territórios para as pessoas que neles vivem e a sua análise incide sobre as múltiplas ameaças que podem colocar em risco a segurança, a dignidade e a subsistência humana.

Estamos perante uma dinâmica evolutiva, de séculos, em torno do conceito de segurança, e que na perspetiva compreensiva significa “proteção contra danos” (Andersen-Rodgers & Crawford, 2018), quer seja numa dimensão global de proteção e estabilidade do sistema internacional, quer seja na proteção interna em cada Estado contra danos externos, mas também de formas de instabilidade interna. Fukuda-Parr e Messineo (2012) concretizam esta tendência com a referência a atores, para além dos Estados, que marcam de forma generalizada a vulnerabilidade humana face às novas formas de conflitualidade. E em paralelo, as novas ameaças globais, tais como pobreza, doenças, catástrofes naturais e migrações, demonstram que as visões de segurança centradas no Estado não se coadunam com os novos desafios de segurança do mundo contemporâneo.

Reconceptualização de segurança assente na contestação das abordagens centradas no Estado como insuficiente estrutura de decisão para responder aos novos desafios de hoje (Bell, 1987; Giddens, 1991) e na demonstração que as dimensões interna e externa da segurança se encontram cada vez mais interligadas onde os acontecimentos dentro de fronteiras de um Estado podem ter impactos a nível internacional ou vice-versa (Buzan, 1991). A segurança passa a incluir dimensões não militares, e onde desde os anos 90, são indissociáveis a segurança, o desenvolvimento e a liberdade humana.

Ou seja, em contraponto com a conceção vestefaliana do sistema internacional, a segurança humana, para além das ameaças militares, estende-se às ameaças não estatais. A sua génese situa-se em finais da Guerra Fria, na senda de estudos sobre a paz e os conflitos desenvolvidos desde os anos 70 (nomeadamente de Johan Galtung e da designada Escola de Copenhaga), no aparecimento de várias organizações internacionais, e das

novas agendas globais para a política internacional sobre meio-ambiente, direitos humanos, crescimento demográfico, comércio internacional, etc.

Ponto de vista que é corroborado por Marcos e Teixeira (2019), ao defenderem que a internacionalização da segurança nacional, baseada numa abordagem socioeconómica, se consolidou com o fim da segunda guerra mundial, através da generalizada preocupação com o bem-estar e qualidade de vida das pessoas impulsionada pela criação de diversas organizações internacionais, tais como UNICEF, OMS, Programa Alimentar Mundial, etc. A cooperação bilateral ou multilateral generalizou-se, e as agências internacionais passam de certa forma a ser responsáveis pela segurança económica e social e pelo desenvolvimento dos Estados, privilegiando-se o princípio da responsabilidade coletiva para proteção de direitos individuais constantes da Carta das Nações Unidas.

O fim da guerra fria marca a rutura da competição bipolar, e consequentemente as profundas mudanças na centralidade dos Estados e da segurança nacional (protegidos até então de interferências externas), e o eclodir de diversos conflitos internos (tais como na Somália e Bósnia) criaram as condições para uma preocupação genuína com a segurança dos indivíduos.

É neste contexto que em 1994, o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) introduz no seu relatório anual o conceito de segurança humana, onde expressa que “não é uma preocupação com as armas, é uma preocupação com a vida e a dignidade humanas”. (PNUD, 1994, p. 22). E em janeiro de 2001, foi criada a Comissão de Segurança Humana em resposta ao apelo do Secretário-geral da ONU na Cimeira do Milénio de 2000 para um mundo “*free from want*” and “*free from fear*”, que se refere à segurança humana como:

“to protect the vital core of all human lives in ways that enhance human freedoms and human fulfilment. Human security means protecting fundamental freedoms – freedoms that are the essence of life. It means protecting people from critical (severe) and pervasive (widespread) threats and situations. It means using processes that build on people’s strengths and aspirations. It means creating political, social, environmental, economic, military and cultural systems that together give people the building blocks of survival, livelihood and dignity” (CHS, 2003, p. 4).

Esta perspetiva enaltece a existência de diferentes níveis de proteção das

peessoas que determinam o seu campo de ação, e que segundo Tadjbakhsh (2013) corresponde à seguinte enunciação:

- i) *freedom from want* – proteção face a ameaças crónicas (doenças, fome e repressão) como condições que propiciam a proteção das necessidades básicas, qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos;
- ii) *freedom from fear* – proteção de abruptas e súbitas mudanças nos padrões de vida diários (i.e. conflitos étnicos, genocídios e guerras), que correspondem a ameaças diretas à segurança e integridade física dos indivíduos;
- iii) acresce ainda, *freedom from indignity* – proteção de direitos fundamentais tais como direito à liberdade e oportunidades sociais (noção inicialmente integrada no nível *freedom from want*).

Tais níveis de proteção pressupõem a existência de uma dupla conceção de segurança humana: a restrita, centrada no domínio da violência interna exercida por governos e/ou grupos organizados; e a ampla, na qual se inclui situações de pobreza, fome, doenças assim como desastres naturais. Estas duas dimensões contrastantes, porém complementares (Holliday & Howe, 2011), associam-se às críticas de que o conceito de segurança humana tem sido alvo, críticas que se alicerçavam na designada abrangência do conceito e consequente dificuldade de operacionalização. A componente idealista do conceito era apontada pela ligação pouco clara entre segurança e desenvolvimento humano. No entanto, as novas questões que integram a agenda de segurança internacional, assim como o interesse em compreender as vulnerabilidades individuais, dotam a segurança humana da necessária relevância para que continue a ser alvo de tentativas de aperfeiçoamento de abordagem por parte de muitos atores estatais e não-estatais, quer seja na perspetiva institucional quer na conceptual.

Não obstante a falta de consenso em torno do conceito de segurança humana, países como o Canadá, a Noruega e o Japão têm vindo a acolher esta abordagem na sua política externa e de segurança, à semelhança do que acontece em algumas organizações internacionais, nomeadamente a ONU e o Banco Mundial. A operacionalização desta abordagem radica na promoção da segurança integral dos indivíduos e sua proteção contra a violência política e direitos humanos, podendo de igual modo contribuir para a explicação e prevenção dos conflitos e estabelecer os requisitos

quanto à intervenção humanitária e a sua legitimidade (Thomas & Tow, 2002).

E é neste contexto, que o Canadá tem contribuído para o debate sobre a Responsabilidade de Proteger (R2P), adotando uma visão menos holística da segurança humana, ao defender o direito da intervenção da comunidade internacional nos assuntos internos dos Estados, em circunstâncias em que a segurança dos indivíduos está em causa. De certa forma, a intervenção no Kosovo influenciou este tipo de abordagem ao garantir, à luz do contexto internacional de finais do século XX, a atuação privilegiada do Estado com vista à proteção da vida humana. A norma da R2P foi lançada em 2009, pelo Secretário-Geral da ONU, no relatório intitulado *Implementação da Responsabilidade de Proteger*, e estabelece que o princípio da soberania pressupõe que o Estado tem direitos e deveres para com a proteção da sua população. E quando as instituições políticas nacionais são incapazes ou recusam proteger os seus cidadãos, esta responsabilidade de proteger é delegada para a comunidade internacional, através de mecanismos de diplomacia, assistência humanitária ou outras formas de proteção do bem-estar da população e dos seus direitos humanos.

Por seu turno, o Japão é o exemplo do país que adota uma abordagem ampla do conceito de segurança humana e do tipo de ameaças que integra, e nessa perspetiva criou, em 1999, com o Secretariado das Nações Unidas, o Fundo das Nações Unidas para a Segurança Humana (UNTFHS). Este fundo apoia projetos, em parceria com agências da ONU, que visem proteger pessoas das ameaças críticas à segurança humana e as empoderar para aumentar a sua capacidade de resiliência. “Baseia-se na lógica de que a transição entre guerra e paz deve ser tratada com seriedade e pede uma nova estrutura e estratégia de financiamento para a reconstrução de Estados assolados por conflitos, focada na proteção e empoderamento das pessoas” (Peng-Er, 2006, p. 148). O Japão adotou, internamente, a agenda de segurança humana na forma de redes de proteção social (como política de apoio à crise financeira asiática de 1997) e continua a promovê-la como um dos principais pilares da sua política externa.

Pelo exposto, a relevância da segurança humana é determinada pela sua capacidade de influenciar a atuação dos decisores políticos. E de acordo com Hubert (2004), verifica-se um consenso para se aceitar a relevância política da segurança humana, porém a sua ausência no *policy-making*

estatal revela os múltiplos constrangimentos que inviabilizam uma maior inclusão do conceito na prática e discurso político.

As organizações internacionais são espaços de harmonização e difusão de interesses, e revelam-se da maior importância para promover o conceito de segurança humana na sua duplicidade de ideais de “*freedom from want*” e “*freedom from fear*”. A ONU e a União Europeia (UE) têm revelado um manifesto compromisso com a agenda de segurança humana e por isso são as principais responsáveis pela sua divulgação, não obstante as iniciativas que desenvolvem tenderem a não questionar as instituições e estruturas de poder nem mesmo a sua repartição no plano político e económico.

Dado que o conceito de segurança humana enfatiza a preocupação com as necessidades dos indivíduos, numa perspectiva de prevenção de situações de conflitualidade e centrada nas raízes estruturais das fragilidades, importa identificar como é que esta abordagem está presente nos documentos orientadores da ação externa da UE.

Assim, e desde logo é possível encontrar a adesão a esta abordagem em documentos como a Iniciativa da Comissão para a Prevenção de Conflitos, os Comunicados sobre Direitos Humanos e Boa Governança e a instituição do serviço oficial da Comissão Europeia responsável pela assistência humanitária (ECHO) aos países terceiros afetados por conflitos ou desastres naturais (Xavier, 2010).

A este respeito, a UE, e numa perspectiva complementar à promoção dos direitos humanos, em 2004, a pedido de Javier Solana (Alto Representante para a Política Externa e de Segurança Comum) publicou o *Barcelona's Report*, intitulado *A Human Security Doctrine for Europe*. O relatório adota, informalmente, a perspectiva de segurança humana e inclui no discurso institucional europeu a necessidade de uma agenda de segurança, centrada na proteção das pessoas contra violações graves dos direitos humanos (Reis, 2017). Com vista à reformulação das prioridades da política externa da UE, o relatório destaca as necessidades dos indivíduos em situações de grande insegurança, enaltece os direitos humanos, a abordagem *bottom-up*, o multilateralismo, assim como o recurso adequado de efetivos militares e instrumentos jurídicos.

Em 2007, também por orientação de Solana, foi elaborado o *Madrid's Report* que se intitulou *European way of security*, no qual o conceito de

segurança humana foi aprofundado e embora nos países europeus mais conservadores não tenha tido franca aceitação, em instituições como o Parlamento e a Comissão Europeia, assistiu-se à promoção do novo paradigma de segurança. Porém, só no ano seguinte é que o conceito passou a ser formalmente adotado pelo Conselho Europeu, e a segurança humana passou a constar dos princípios institucionais, nas missões e política externa comunitárias com destaque para a gestão de crises.

E é neste contexto que a Estratégia Europeia de Segurança (2004) é tida como documento de alicerce preliminar do esboço de uma abordagem de segurança humana, e é um guia de ação para a UE responder às novas ameaças que a globalização destaca. Em 2008 o relatório de implementação desta Estratégia (*Relatório sobre a execução da Estratégia Europeia de Segurança - Garantir a Segurança num mundo em mudança*) veio reforçar a perspetiva da segurança humana (referindo-se a ela explicitamente) e atualizou o tipo de ameaças. Salienta onexo entre segurança e desenvolvimento, retomando a Política de Vizinhança como eixo prioritário de intervenção no espaço comunitário.

Por sua vez, já com o Tratado de Lisboa (2007), e tendo por base a Estratégia Europeia de Segurança, foi possível pensar-se num conceito alargado de segurança, que para além da defesa militar preocupa-se com a componente civil de gestão de crises ao mesmo tempo que responde ao novo tipo de ameaças, tais como migrações, ambiente, terrorismo e criminalidade.

Os já mencionados relatórios de Barcelona e de Madrid determinaram a materialização desta Estratégia Europeia ao apontarem para a construção de uma política de segurança que aborda simultaneamente a segurança estatal e a segurança humana, baseada num imperativo ético que entronca na Declaração Universal dos Direitos Humanos (Xavier, 2010). Tais documentos destacam a utilidade do conceito na proteção dos indivíduos e definem um plano de força de segurança humana com vista à sua defesa.

É neste enquadramento que a segurança humana é vista em termos de proatividade estratégica e que contribui para uma maior integração política externa da UE. Conceito válido politicamente, e os decisores políticos têm revelado esforços para fazer adequado uso dele, considerando-o como um conceito abrangente e inequivocamente ligado ao desenvolvimento. Ou seja, e de acordo com Martin e Owen (2010), tanto a abordagem ampla

como a restrita constam da nova agenda de segurança humana da UE, e em paralelo considera-a indivisível das premissas dos direitos humanos e do desenvolvimento.

Com vista a clarificar a aplicação desta dupla abordagem na atuação da UE, e numa primeira instância, J Solana (2014) afirma que no contexto de “*freedom from want*”, tem desenvolvido iniciativas com vista ao acolhimento de refugiados e migrantes (quer sejam provenientes de cenários de guerra quer com escassez de recursos naturais), ao combate ao terrorismo ou ainda à promoção de direitos humanos. O destaque nesta agenda de segurança humana vai também para o combate às alterações climáticas, considerado como multiplicador de ameaças que promove tensões e instabilidades no seio da UE. Em complemento, e para explicitar a dimensão “*freedom from fear*”, prossegue realçando o papel da UE como ator de gestão de crises, com origem tanto em conflitos violentos como em crises humanitárias numa perspetiva de *comprehensive civil–military approach*.

Neste contexto, os padrões de coerência do *policy-making* na UE têm vindo a aumentar perante a adoção dos princípios de segurança humana, assim como o reforço da sua atuação externa e a cooperação com a ONU (Kotsopoulos, 2007). A UE dispõe de mecanismos de cariz institucional e tático fundamentais para a resposta à gestão de crises e que possibilitam o desencadear de intervenções com carácter urgente, visando o atenuar da insegurança individual. E a questão das deslocações forçadas surge, hoje em dia, como um dos principais indicadores na avaliação dos compromissos de segurança humana, como se pretende desenvolver na presente análise.

3. ASSIMETRIAS ÀS PORTAS DA EUROPA: MOBILIDADE E CONTROLO

Quand on entend démographie, faut-il sortir son revolver ?

(Jacques Dupâquier)

A intensificação dos contactos entre países, mas também entre pessoas é um dos atributos da contemporaneidade, interdependência económica e política que corresponde a inegáveis oportunidades, mas também coloca sérios desafios, cada vez mais associados à insegurança e à desigualdade que tende a agudizar-se à escala planetária. E para o caso específico dos países vizinhos da Europa, a Sul e a Leste, para Swing (2016) verificam-se hoje níveis sem precedentes de instabilidade, conflitos, colapso económico, e também cada vez mais de um clima em mutação.

O que pressupõe que os Estados necessitam de estabelecer redes de cooperação entre si, uma vez que as ameaças com que se confrontam são transnacionais. E no que concerne ao relacionamento institucional da UE com a região mediterrânica, este tem vindo a afirmar-se ao longo dos tempos e a assumir uma dimensão de destaque na denominada parceria euro-mediterrânica. A natureza holística deste processo multilateral (nas dimensões económica, política, social, cultural e de segurança), não obstante a relevância da articulação entre “as preocupações de carácter securitário dominantes entre os parceiros do Norte e a aspiração ao acesso a instrumentos de apoio económico por parte da generalidade dos vizinhos do Sul, e a composição alargada desta modalidade de parceria criam alguns obstáculos que não encontramos em contextos alternativos mais restritos” (Negreiros, 2001, p. 170).

Circunstâncias que tendem a agudizar-se face aos mais recentes desafios políticos e socioeconómicos que emergem na região do mediterrâneo, tal como noutras regiões. Como defendeu K. Annan (2002), no século XXI as questões securitárias impõem o dever de se reduzirem tensões, injustiças, intolerância, hostilidades, os motivos de queixa, as desigualdades, o mais depressa possível, para que não coloquem em causa a paz e a segurança.

Neste pressuposto, denota-se o enfoque da segurança humana, “based on the belief that prevention is the best solution to fight possible threats and that states must work together with multilateral, non-governmental and

regional organizations to prevent these threats (which very often come from non-state actors) (Marcos & Teixeira, 2019, p.19).

As atuais dinâmicas no contexto do progresso socioeconómico até hoje alcançado contrapõem-se à manifesta persistência das acentuadas assimetrias territoriais (intra-locais, inter-regionais e transnacionais). Isto é, ainda que o nível de desenvolvimento humano de quase todos os países tenha aumentado nas últimas décadas, os ganhos obtidos não foram isentos de sobressaltos. O progresso teve lugar num contexto de incerteza crescente, em virtude das ameaças, dos riscos e multiplicidade de perigos que acarreta. Fenómenos que vão da maior instabilidade financeira ao elevado nível e volatilidade dos preços dos produtos de base, das catástrofes naturais recorrentes ao descontentamento social e político generalizado, levam a que os avanços em matéria de desenvolvimento humano se encontrem mais expostos a adversidades. A pandemia Covid-19 é o fenómeno de maior envergadura que mais recentemente vem por a descoberto um profundo conjunto de vulnerabilidades, até nos países mais ricos do mundo.

Vinte anos após ter sido introduzido o conceito de segurança humana, a ONU aquando da realização anual do Relatório de Desenvolvimento Humano, refere-se à persistência de assimetrias e de vulnerabilidades multidimensionais como um sério desafio que exige a prossecução de políticas de intervenção oportuna e contínua para que não seja interrompido ou mesmo invertido o progresso alcançado. “Centenas de milhões de pobres, marginalizados e outras pessoas mais desfavorecidas permanecem sobremaneira vulneráveis a choques económicos, violações de direitos, catástrofes naturais, doença, conflito e riscos ambientais. Se não forem identificadas e reduzidas de modo sistemático, essas vulnerabilidades crónicas são suscetíveis de pôr em causa a sustentabilidade do progresso em matéria de desenvolvimento humano por várias décadas. Os choques derivados de múltiplas causas são inevitáveis e amiúde imprevisíveis, mas a vulnerabilidade humana pode ser minorada por Estados com maior capacidade de resposta, políticas públicas de melhor qualidade e alteração das normas sociais” (PNUD, 2014, p.11).

De acordo com os cenários de evolução da pobreza, um total de 24 países (o *habitat* de 207 milhões de pessoas) conseguirá atingir as metas de redução fixadas até 2030. Em 40 países prevê-se uma redução das

privações extremas, mas 131 milhões de pessoas continuarão na pobreza. Em contracorrente, num conjunto de 20 países estima-se que a pobreza aumente de 242 milhões para 290 milhões (PNUD, 2019).

A pobreza de rendimento surge em geral acompanhada de privações sobrepostas (na educação, saúde, acesso a infraestruturas e condições de vida), medidas pelo índice de pobreza multidimensional. Dados de 2019 elucidam que essa pobreza afeta 1,3 mil milhões de pessoas, geograficamente mais concentradas nas regiões da Ásia do Sul e África Subsariana e com mais incidência nas zonas rurais (PNUD, 2019; Oxford Poverty & Human Development Initiative [OPHDI], 2020).

Se, apesar de tudo, nos últimos 20 anos se tem assistido a um desagravamento mundial da pobreza, a crise pandémica COVID-19 vem ameaçar as melhorias alcançadas, pelo enorme impacto na economia, no acesso ao emprego, no afastamento do sistema de ensino, na segurança alimentar e nas políticas sociais em geral (The World Bank, 2020; OPHDI, 2020). Estima-se que só em 2020 a COVID-19 “empurre para a pobreza extrema cerca de 100 milhões de pessoas” (The World Bank, 2020, p. 1). Para dois cenários considerados, um mais grave outro mais moderado, o OPHDI estima retrocessos na redução da pobreza entre 5 a 9 anos, devido à pandemia.

A crise pandémica vem somar-se à instabilidade sentida em muitas zonas do globo, onde a fragilidade económica, mudanças climáticas e conflito armado se salientam como indutoras de ameaças e de vulnerabilidades duradoras. Veja-se que em 2020, 10 por cento da população mundial vive em países com economias e instituições frágeis, afetadas pelo conflito e violência. Mas, só estes 10 por cento (distribuídos por 37 países) representam 40 por cento da pobreza mundial. Ora, uma das caraterísticas da pobreza global, e que torna a sua irradicação mais difícil, é precisamente a “crescente associação entre pobreza, fragilidade e conflito” (The World Bank, 2020, p. 129).

Tais caraterísticas, atuando como dramáticos travões do desenvolvimento humano, continuam a impulsionar os fluxos migratórios alimentados pelos milhões de pessoas que paulatinamente expressam a vontade de mudar o seu destino, rumando das zonas de origem para os países que lhe possam proporcionar segurança e oportunidades para fazer face à vida. Muitas,

nunca chegam ao seu destino, porque perdem a vida pelo caminho, o “Mediterrâneo é hoje a rota migratória mais letal do mundo” (Ferreira, 2016, p. 88). O potencial e os riscos que estes movimentos populacionais encerram está longe de ter leituras simples e unívocas. Os números são vistos a partir de diferentes enfoques.

Não há dúvida, como confirma o mais recente *World Social Report* (2020), que as migrações internacionais têm efeitos positivos na economia e contribuem para reduzir a pobreza nos países de origem, ao mesmo tempo que proporcionam aos migrantes condições de segurança, de proteção e de acesso a oportunidades. Mas o impacto na mitigação das desigualdades (*intra e inter* países) depende das políticas e do acolhimento proporcionado aos migrantes.

Em defesa da mesma perspetiva, a Comissão Europeia (2014) sustenta que a imigração beneficia tanto os imigrantes como a sociedade de acolhimento. Os imigrantes permitem a compensação da escassez de mão de obra, tanto a nível dos empregos altamente qualificados, onde já se observa uma escassez na União Europeia, como a nível dos trabalhos que os cidadãos europeus já não manifestam disponibilidade para os executar. Face à atual e futura evolução demográfica, defende-se o alargamento da oferta de mão de obra no espaço comunitário, até porque os imigrantes trazem consigo novas ideias e métodos que podem resultar em estímulos à criatividade e à inovação.

Por seu turno, para os países de origem, as vantagens económicas dos fluxos migratórios são bem conhecidas, e incluem, como se referiu, o decréscimo da pobreza, por via das remessas de fundos e das iniciativas de investimento realizadas pela diáspora. De igual modo, o capital financeiro, humano e social da diáspora pode contribuir diretamente para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento social, designadamente para as Agendas Globais de Desenvolvimento (Objetivos de Desenvolvimento do Milénio e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) nos domínios da saúde e da educação. A imigração confere também vantagens de cariz sociocultural, uma vez que os intercâmbios podem ser enriquecedores e contribuir para uma maior tolerância.

De qualquer forma, tais benefícios associados à imigração dependem da integração, com sucesso, dos imigrantes no país de acolhimento,

configurando-se como um processo que requer “dar e receber”, numa aproximação à conceptualização da dádiva (Mauss, 1974). Pressupõe que os imigrantes respeitem os valores e as normas da sociedade que os acolhe e que esta lhes permita a participação plena na sociedade, dando-lhes a oportunidade de aprenderem uma língua, de estudar, de trabalhar e de usufruírem dos mesmos direitos que os cidadãos da União Europeia.

Numa União Europeia com 27 EstadosMembros, onde grande parte das fronteiras internas foram suprimidas e onde as pessoas circulam livremente, a migração não pode ser gerida por um só país. Os países da UE devem cooperar entre si para uma melhor gestão da imigração. Em paralelo, é crucial tirar pleno partido da dimensão externa da política de migração e mobilidade da União assim como reforçar a cooperação com os países vizinhos e parceiros estratégicos (CE, 2014).

A luta contra a imigração ilegal é um dos principais desafios da Agenda Europeia adotada pela Comissão Europeia em maio de 2015, e que pressupõe o desmantelamento das redes de tráfico de seres humanos, às quais está associado outro problema que se prende com o mercado de trabalho ilegal, ao atrair imigrantes em situação irregular e contribuir para a sua exploração.

Já se vê que “as migrações (emigração, imigração e migrações internas) são as variáveis-chave no futuro das dinâmicas demográficas, embora sejam as de maior incerteza” (Rodrigues, 2018). Dinâmicas demográficas que ocupam lugar central no debate económico, político e social, e se desdobram em temas que facilmente alimentam controvérsias, como bem ilustrou Jacques Dupâquier (2000) no dossier provocatoriamente intitulado “Quand on entend démographie, faut-il sortir son revolver?”, número especial da revista *Panoramiques*, que nos alerta para o risco de olhar as dinâmicas demográficas sob a lente das emoções, das ideologias e do pensamento único. Em vez disso, é o cruzamento de perspetivas que dará mais suporte ao conhecimento e às políticas públicas. Assim se poderão antecipar os riscos, nomeadamente para a segurança, mas sem eclipsar “a janela de oportunidades” que as dinâmicas demográficas podem representar e, por isso, Teresa Rodrigues (2018) sistematiza quatro vetores de ligação entre demografia e segurança.

Na ligação entre população-segurança implícita na vertente das migrações

Um mundo a duas velocidades	Nas regiões menos desenvolvidas, o aumento da população só é uma oportunidade, se: a) for acompanhado de estabilidade interna; b) se existir capacidade endógena para rentabilizar o número de efetivos. As sociedades desenvolvidas, devido ao envelhecimento das estruturas etárias, perdem capacidade militar e força humana, que só podem compensar pelas alianças e investimento tecnológico.
A globalização das migrações	Todas as regiões são emissoras e recetoras de migrantes. Aumenta a proporção de estrangeiros, diversificam-se as nacionalidades, perfis e expectativas dos migrantes. As migrações ficam mais reativas a conjunturas (económicas, políticas, ambientais), geram transformações na identidade e nos equilíbrios de poder interno e regional, podendo provocar conflitos e insegurança.
Urbanização e migrações internas assimétricas	A intensidade dos fluxos migratórios pode reduzir a qualidade de vida nos locais mais procurados, aumentar a probabilidade de desastres humanitários. A pobreza torna-se mais urbana. O crescimento urbano desordenado em locais de tensão social e exclusão económica aumenta o risco de violência, ações subversivas e terrorismo.
Envelhecimento e/ou juventude	Muitos jovens versus envelhecimento. A mudança na estrutura etária influencia as atividades económica, militar e de governança. Estruturas jovens são mais propensas a reivindicações. A descida da idade média pode dificultar o rumo da democracia (Urdal, 2011). Em sociedades envelhecidas, o isolamento dos idosos e a vulnerabilidade aumentam as situações de insegurança, real ou percecionada.

Tabela 1. Vetores de índole demográfica a considerar na ligação população segurança

Fonte: Rodrigues, 2018 (resumo)

(tabela 1), há que particularizar os fluxos de refugiados que nas últimas décadas se mantêm fortemente impactantes dos movimentos populacionais para a Europa (Fiddian-Qasmiyl, 2014 in Oliveira, Peixoto & Góis, 2017).

As alterações, que ocorreram desde 2011, nos países abrangidos pela Política Europeia de Vizinhança (PEV), nomeadamente na região do Sul do mediterrâneo pressupõem uma rápida reação por parte da União Europeia para gerir a pressão demográfica relacionada com os movimentos populacionais. A transição de regimes políticos – e consequente instabilidade - apela a uma nova estratégia europeia de intervenção junto destes países, política que tem como objetivo reforçar a prosperidade, a estabilidade e a segurança de todos.

Contrariamente aos indicadores demográficos europeus, nestes países

mediterrânicos verificam-se desequilíbrios na pirâmide etária pelo acentuado aumento dos grupos etários mais jovens. E o progresso ocorrido nos últimos anos, não tem capacidade para dar resposta ao crescente aumento de mão-de-obra jovem.

A esta pressão demográfica junta-se o nepotismo e a corrupção, das classes políticas, dando origem a territórios que se caracterizam por uma grande instabilidade, e concomitantemente sujeitos a diversas formas de conflitualidade.

Aproliferação de fenómenos de nova pobreza e de exclusão social associados ao enfraquecimento dos sistemas tradicionais de solidariedade, assim como a existência de redes de crime organizado, conduziram a uma insegurança crescente, em especial nos grandes centros urbanos do Mediterrâneo.

Circunstâncias que favorecem a imigração ilegal com destino à Europa (sendo ainda a região do Sul do mediterrâneo local de passagem de movimentos migratórios provenientes de outros países da África Subariana) e que exigem particular atenção sobre a importância de uma abordagem global da UE em matéria de migrações. Desígnio que está inscrito na Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da UE (junho 2016) ao reforçar o enfoque das parcerias da União e uma capacidade de atuação alargada da UE no sistema internacional que vai para além da sua dimensão regional.

Embora o processo migratório sempre tenha sido uma constante na Europa, a securitização da migração na UE tem-se vindo a afirmar, nas últimas décadas, com a perceção dos fluxos migratórios como ameaça que condiciona a identidade nacional e sua homogeneidade (Angelescu, 2008; Huntington, 2010) e facilita a existência de estruturas terroristas e de criminalidade organizada. Por seu turno, para a Escola de Copenhaga, esta securitização resultou do processo de integração da UE, impulsionado pela europeização das políticas de imigração e asilo, cujas dinâmicas exaltam um discurso para a solidariedade e integração dos indivíduos e realçam a identidade europeia (Risse, 2010).

A existência de modelos e realidades de imigração, integração e asilo diferentes nos vários Estados-Membros da UE, torna a partilha de soberania um assunto extremamente sensível. Face a esta situação, a UE, para responder aos desafios e oportunidades que se colocam em matéria de migrações bem como completar e harmonizar as políticas nacionais para a imigração e asilo, tem vindo a estabelecer e a colocar em prática

uma diversidade de ações e de estratégias de intervenção. Tais estratégias globais visam assegurar uma adequada gestão da migração legal, impedir a migração irregular, melhorar as medidas de integração, potenciar os benefícios dos movimentos migratórios para todos os implicados, reforçar a cooperação com os países de origem e ainda tornar a Europa um espaço de proteção.

Nos países abrangidos pela PEV, as mudanças rápidas mas desiguais a que se tem vindo a assistir, nomeadamente na região do Sul do Mediterrâneo, têm vindo a despertar a necessidade da UE responder de modo célere às atuais circunstâncias. O que justifica as sucessivas comunicações conjuntas ao Parlamento Europeu, Conselho, Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, fundadas na existência de novos elementos pese embora subsistir o princípio de “*dar mais para receber mais*”. A importância da responsabilidade recíproca entre a UE e os seus parceiros (governos mas também sociedade civil) assim como da adaptação diferenciada das relações ao nível de ambições dos parceiros, reforça a premissa de que esta nova política se baseia no respeito pelas necessidades específicas de cada país parceiro e do seu próprio processo de reforma. A PEV pretende pois responder a múltiplos desafios, que se lhes colocam e por certo nalguns casos corresponderá a um processo de extrema dificuldade.

Em suma, e na sequência da Primavera Árabe, tem vindo a destacar-se a necessidade de uma política de migração coerente e completa para a UE, num contexto em que as migrações se encontram entre as prioridades da agenda política da UE. E na segunda metade do ano de 2011 foi apresentada a avaliação do *enfoque global da migração e da mobilidade*, na qual se dá prioridade à política de vizinhança da UE no seu conjunto.

4. FLUXOS MIGRATÓRIOS PARA A EUROPA E POLÍTICAS DE GESTÃO

A imigração para a Europa, independentemente da forma que assuma, faz parte da realidade atual e, possivelmente, futura. As pessoas imigram para a União Europeia por diferentes razões. Algumas vêm para estudar ou fazer investigação, outras para trabalhar ou ainda, para se juntarem a familiares que já vivem em território europeu. Em paralelo, as crises mundiais cada vez mais frequentes, de origem humana ou natural, levam as pessoas a ter de sair do país de origem.

Neste primeiro quartel do século XXI, os movimentos populacionais dirigidos aos países da UE foram particularmente intensos durante a crise de 2015 (mais de 2,5 milhões de pessoas), voltando a aumentar em 2018 (2,4 milhões). Destacam-se a Alemanha, Espanha, França e Itália enquanto países que acolheram mais imigrantes oriundos de países exteriores à UE. Contabilizadas todas imigrações de 2018, incluindo também os movimentos de cidadãos oriundos de outros Estados Membros, as migrações abrangeram 3,9 milhões de pessoas (Eurostat, 2020).

Sem as migrações, em 2018 a UE teria conhecido um declínio demográfico de meio milhão de habitantes, uma vez que nasceram 4,2 milhões de crianças, mas morreram 4,7 milhões de pessoas (Eurostat, 2020).

A proporção de residentes estrangeiros no espaço na União (20,9 milhões de pessoas) representava 4,7% da população total a 1 de janeiro de 2019. Mas, contrariamente a ideias muito vulgarizadas na opinião pública, estes valores são manifestamente inferiores ao impacto que tem a proporção de cidadãos estrangeiros nos países desenvolvidos. A título de exemplo, na Suíça, no Canadá e na Noruega, a proporção de residentes estrangeiros é de 29,5%, 21,3% e 15,4%. É ainda de assinalar que na maior parte dos Estados Membros, os residentes estrangeiros são maioritariamente originários de outros países da União, com algumas exceções, de que fazem parte os países do Sul da Europa (Ilustração 1).

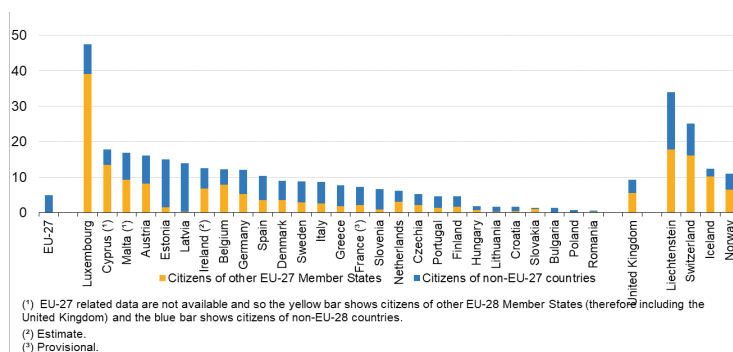


Ilustração 1. Percentagem de estrangeiros na população residente – 1 janeiro de 2019
 Fonte: Eurostat (online data code: migr_pop1ctz)

A intensidade dos fluxos migratórios forçou medidas de urgência por parte da UE no sentido de gerir os fluxos da imigração regular e irregular, por

um lado; e, por outro lado, vencer resistências no sentido de incrementar a cooperação para o estabelecimento de regras comuns nas políticas de acolhimento e concessão de asilo. Aspetos em que os resultados têm sido manifestamente incompletos.

Como bem refere Ferreira (2016, p. 88), “o mar Mediterrâneo é a fronteira mais porosa entre a Europa e os seus vizinhos do Sul e é ao mesmo tempo ponte e muro entre os dois continentes”.

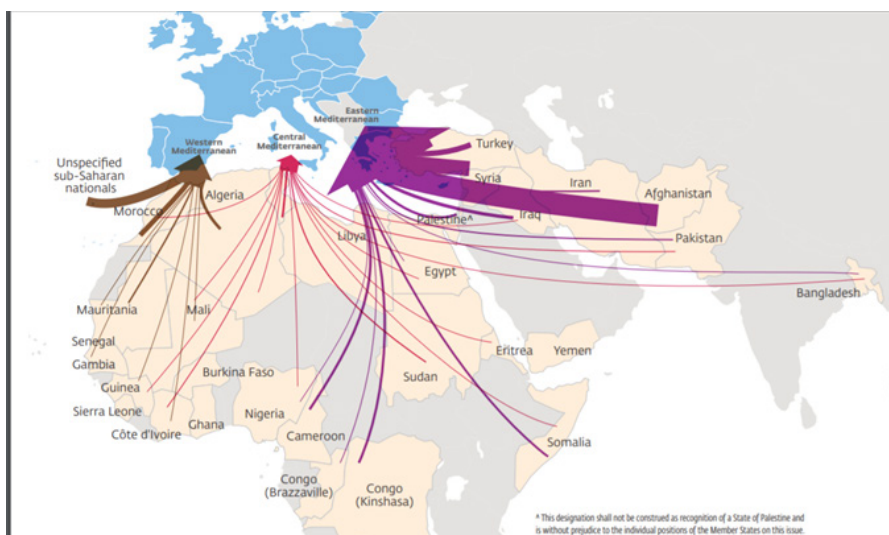


Ilustração 2: Rotas migratórias no Mediterrâneo, 2019

Fonte: Frontex, 2020

As rotas das migrações irregulares que percorrem estas geografias do mediterrâneo (ilustração 2) têm adquirido intensidades mutantes ao longo do tempo, características das “migrações globalizadas” mais reativas às conjunturas (Rodrigues, 2018). O Mediterrâneo Central, com entradas a partir da costa italiana, foi a principal porta de entrada entre 2013-2014. Em 2015, a intensificação das operações FRONTEX na zona e a intervenção militar EUNAVFOR MED SOPHIA (integrada na abordagem compreensiva às questões migratórias) terão concorrido para a alteração das rotas, passando o Mediterrâneo Oriental e Balcãs Ocidentais a constituir a porta de entrada predominante (Ferreira, 2016). O acordo com a Turquia (2016) diminuiu a pressão na porta Oriental e a travessia pelo

Mediterrâneo Central volta a ganhar intensidade entre 2016-2017. Em 2018 a rota Ocidental, via Marrocos e Espanha teve movimentos intensos (65 mil entradas em Espanha) (Conselho da Europa, Infografia).

Em 2019, as migrações irregulares totalizaram 141 846 pessoas, menos 4% do que no ano anterior e, menos 92% do que os 1,8 milhões registados em plena crise migratória de 2015. A diminuição ocorreu sobretudo nas rotas do Mediterrâneo Central e Ocidental. Já a rota do Mediterrâneo Oriental conheceu o maior aumento desde 2016 (mais 27 mil migrantes dirigiram-se à Grécia, Chipre e Bulgária) e é presentemente a travessia que mais migrantes percorrem. No restante, as migrações irregulares mantiveram o padrão: mais de dois terços de todas as entradas irregulares fizeram-se por mar. Também a origem destes migrantes permanece na sua maioria (62%) vinculada às zonas de conflito, de instabilidade e pobreza do Médio Oriente e Ásia do Sul. Em contrapartida, o maior decréscimo (menos 31 mil do que em 2018) deu-se nas migrações africanas (FRONTEX, 2020).

Embora os fluxos migratórios tenham diminuído, os pedidos de asilo tiveram um pequeno aumento. Em 2019, registaram-se 715 mil pedidos (13% mais do que em 2018) (FRONTEX, 2020).

O número de requerentes de asilo que chegam à União Europeia não se reparte uniformemente entre os Estados Membros. A título de exemplo, em 2013, mais de 90% da totalidade dos pedidos de asilo ocorreram em apenas 10 países, encontrando-se a Alemanha e a França no topo da lista. Mas o maior número de requerentes em relação à população residente, registou-se na Suécia e Malta. A localização, a riqueza, o tipo de políticas de asilo e o sistema de proteção social de cada país permitem compreender porque é que alguns Estados Membros recebem um maior número de requerentes de asilo do que outros. Razão pela qual a UE deve atuar de forma solidária e partilhar a responsabilidade de proteger os refugiados (CE, 2014).

A não obtenção do direito de asilo é uma das razões que conduz ao repatriamento dos migrantes. Em 2019, o repatriamento dos imigrantes em situação irregular rondou os 300 mil, cerca de 5% mais do que em 2018. Na linha de tempo desde as revoluções árabes (2011) é o segundo ano com mais retornos induzidos (ou coercivos) ao país de origem. Porém, como adverte o *Risk Analysis for 2020* (FRONTEX, 2020) a diversidade concetual, legislativa e de procedimentos que vigora ao nível de cada Estado Membro inviabiliza comparações seguras.

A evolução das políticas migratórias da UE, desde a crise de 2015, foi revelando crescente preocupação no sentido de conceber instrumentos para uma nova forma sustentável de gerir as migrações e a segurança das fronteiras. Ainda que este caminho esteja incompleto, foram implementadas medidas numa ótica de aproximação e de cooperação entre os Estados Membros e países terceiros, que importa aqui passar em revista, para ir de encontro às questões que formulámos no início.

Tais realizações dos quatro anos de presidência de J. Juncker, em resposta aos desafios comuns que se colocaram aos diversos Estados Membros da UE privilegiaram dois grandes domínios: responsabilidade coletiva para lidar com os fluxos migratórios e controlo de fronteiras.

Para o primeiro domínio, e até 2018 foram estabelecidas medidas de apoio aos migrantes, com reforço da dotação orçamental em prol da segurança e melhoria das suas condições de vida nos países em trânsito e de acolhimento. Foi estabelecida uma abordagem compreensiva para apoiar o esforço dos Estados Membros na integração dos migrantes, de onde se destacam orientações especiais para os refugiados, e prevenção de crises humanitárias. Para aliviar a pressão em países de destino das rotas de migrantes, em especial Grécia e Itália, definiram-se diretrizes, assentes na solidariedade entre países, para a gestão dos migrantes recolocados e prevenção de irregularidades em segundas deslocações. No âmbito da política de vizinhança europeia incentivou-se a parceria entre países de origem e de trânsito dos migrantes, incluindo programas de intervenção para a criação de empregos em África e outros países terceiros. Destacam-se o acordo estabelecido com a Turquia para permitir reduzir as chegadas à Grécia em mais de 90% e o plano apresentado aos Estados Membros para a melhoria dos procedimentos de retorno dos migrantes irregulares atento aos direitos humanos e à dignidade das pessoas. É de realçar o apelo ao esforço conjunto da UE, União Africana (UA) e ONU para a proteção dos migrantes e refugiados em situação de vulnerabilidade, com particular atenção da Líbia, e em coordenação com as ONG que atuam no Mediterrâneo (Comissão Europeia, 2019).

Por seu turno, e como preconizado pela Agenda Europeia da Migração (2015), o controlo de fronteiras centrou-se no princípio da gestão partilhada de fronteiras externas para fazer face à mais grave crise de refugiados desde

a 2ª Grande Guerra. Em paralelo verificou-se a suspensão temporária da livre circulação e reintrodução do controlo de fronteiras em alguns países (Alemanha, República Checa, Áustria, Eslováquia, Holanda, países dos Balcãs). No pico da crise, a Comissão Europeia chegou a propor um regresso temporário das fronteiras na União, com as consequentes formas de controlo. O reforço da vigilância e proteção das fronteiras da UE com o aumento de efetivos da Guarda Costeira associou-se aos investimentos na interoperabilidade, com crescente partilha de dados entre as autoridades e os sistemas de informação e segurança, agilizando os procedimentos de retorno efetivo e prevenção de fugas dos migrantes em situação de irregularidade. Enquanto o Centro Europeu de Tráfico de Migrantes (Europol) passou a fornecer apoio operacional aos Estados-Membros para incrementar a coordenação e cooperação entre agências de segurança (Comissão Europeia, 2019).

A existência de uma perspetiva europeísta no modo de encarar e gerir os fenómenos migratórios está subjacente às medidas de política que acima se resumiram e que traduzem uma visão abrangente e humanitária para fazer face às populações deslocadas em situação de vulnerabilidade, mas sem abdicar do reforço de instrumentos destinados à segurança e controlo das fronteiras europeias. O princípio da responsabilidade partilhada e da solidariedade, envolvendo a triade países de origem, de trânsito e de destino tem mobilizado esforços visíveis, de que são exemplo, em óticas e com objetivos diferentes, o acordo com a Turquia, a parceria da UE com a UA e a ONU e os apoios aos Estados Membros mais pressionados pelas rotas ilegais.

Perante a intensidade dos fluxos migratórios, a UE implementou medidas suplementares para assegurar o controlo e a segurança nas fronteiras, e ao mesmo tempo proteger as vítimas das redes de tráfico humano, reforçando-se, por esta banda, uma componente securitária dos fenómenos migratórios.

Sem negligenciar o que de construtivo tem sido feito na gestão das migrações e na proteção aos migrantes, há ainda a reconhecer incongruências e muitas insuficiências na política europeia, designadamente em matéria da política comum de asilo.

A ausência de harmonização neste âmbito tem sido apontada como forte obstáculo às políticas migratórias da União, que a Comissão Europeia se propõe contornar com um Novo Pacto sobre Migração e Asilo, e que

deverá substituir, com uma outra abordagem, a Convenção de Dublin (1990, reformulada em 2013). As linhas de ação remetem a três dimensões: procedimentos mais rápidos e eficazes no intuito de criar confiança entre os Estados Membros, clarificar os processos e tornar mais operativa a ligação entre asilo e repatriamento, quando o primeiro não é obtido; melhor gestão das fronteiras externa e abordagem europeia em termos de busca e salvamento no mar; e, por fim, alcançar uma solidariedade efetiva para com os países sob pressão migratória, com margem para que os Estados possam escolher o modo de expressar a sua solidariedade (Comissão Europeia, 2020).

Persiste a dúvida se o novo pacto irá efetivamente concorrer para mitigar o problema, incorporando a abordagem da segurança humana, ou se ao invés disso reforçará a criação de mais muros às portas da Europa.

Comparativamente com o volume de entradas irregulares em outros países, Portugal está muito longe das pressões que outros países da Europa do Sul conhecem. O Relatório de Segurança Interna de 2019 refere-se no entanto ao país como “ponto de acesso subsidiário ao espaço europeu” e considera “expetável” o aumento da imigração irregular, especialmente por via dos fluxos migratórios do Mediterrâneo Ocidental (RASI, 2020, p. 83). De resto, o último desembarque de jovens marroquinos na Costa Algarvia ao longo do 2020 é exemplo ilustrativo que convida à reflexão e a balancear a capacidade de resposta dos atores chamados a atuar.

5. NOTAS CONCLUSIVAS

A segurança humana radica na perspetiva de prevenção de situações de conflitualidade com ênfase nas raízes estruturais das fragilidades humanas e está enquadrada na abordagem global da UE em matéria de migração por contemplar explicitamente a perspetiva do migrante e dedicar uma atenção constante aos direitos humanos dos migrantes.

A geografia euro-mediterrânica tem sido determinante para a proximidade entre dois mundos, com diferentes níveis de desenvolvimento e vitalidade demográfica contrastante.

A Norte, os países mais desenvolvidos lidam com o envelhecimento populacional e as consequências que tal fenómeno impõe à dinâmica demográfica. A Sul, nas regiões do Norte de África e Médio Oriente, as carências económicas coexistem com uma multiplicidade de conflitos e outras crises a que milhares de pessoas, sobretudo jovens, procuram escapar por via dos fluxos migratórios.

O volume de refugiados e as circunstâncias dramáticas e desreguladas dos percursos de milhões de homens, mulheres e crianças, sujeitos às máfias do tráfico humano, são, de entre as formas de mobilidade populacional, a mais preocupante.

Essas deslocações forçadas podem ser vistas como um dos principais indicadores na avaliação dos compromissos de segurança humana, como se procurou demonstrar. 2015 foi o ano trágico, com mais de 1 milhão de refugiados a demandarem a Europa. Desde então, o volume de chegadas abrandou, em 2019 as migrações irregulares foram menos 90% do que em 2015. Desde o auge da crise migratória à atualidade, as medidas de apoio ao controlo das fronteiras externas e aos fluxos migratórios implementadas pela UE conheceram sucessivas atualizações e a diminuição da pressão sobre as rotas do Mediterrâneo foi alcançada.

Ultrapassada a crise, é tempo de refletir sobre o alcance e limitação das políticas comuns. Conseguiram-se resultados importantes na gestão dos fluxos migratórios, e em termos de proteção, salvamento e recolocação. São de realçar os apoios concedidos no âmbito da solidariedade e da responsabilidade partilhada, com apoio a iniciativas de desenvolvimento nos países de origem e de trânsito, assim como na integração dos migrantes em território europeu. Mas enquanto persistirem as condições vigentes nos campos de refugiados, na UE e nos países de trânsito, teremos que usar de cautela na apreciação do sucesso das políticas de asilo na União.

RECONHECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto «UIDB/04647/2020» do CICS.NOVA – Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.

This work is financed by national funds through FCT - Foundation for Science and Technology, I.P., within the scope of the project «UIDB / 04647/2020» of CICS.NOVA - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.

AUTORES

Maria da Saudade Baltazar é socióloga e Professora Associada na Universidade de Évora. É investigadora integrada do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais e coordenou o polo da Universidade de Évora (CICS.NOVA.UÉvora). Integra a coordenação da Secção Temática Segurança, Defesa e Forças Armadas, da Associação Portuguesa de Sociologia e pertence ao Board Members do RN27 da Associação Europeia de Sociologia. Leciona, desde 1994, na Universidade de Évora nas áreas do Desenvolvimento, Planeamento, Defesa e Segurança.

Ana Romão é Professora Associada da Academia Militar e membro do Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL). É investigadora integrada no Centro de Interdisciplinar de Ciências Sociais, da Universidade Nova (CICS.NOVA). Doutorou-se em Sociologia, na Universidade do Algarve. Foi presidente da Associação Portuguesa de Sociologia. Atualmente os seus interesses de investigação incidem sobre comunicação, forças armadas e sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNUR (2015). *Refugiado ou migrante?* Acedido em: <https://www.acnur.org/portugues/2015/10/01/refugiado-ou-migrante-o-acnur-incentiva-a-usar-o-termo-correto/>.

ANDERSEN-RODGERS, David & CRAWFORD, Kerry (2018). *Human Security. Theory and Action*. New York: Roman and Littlefield.

ANGELESCU, IRINA (2008). All New Migration Debates Commence in Rome: New Developments in the Securitization of Migration in the EU. *Features*. Acedido em: <http://pdc.ceu.hu/archive/00003934/01/angelescu.pdf>.

ANNAN, Kofi A. (2002). *Prevenção de Conflitos Armados – Relatório do Secretário-Geral*, Nova Iorque: ONU.

BALTAZAR, Maria da Saudade & REGO, Conceição (coord) (2011). *Globalização e Desenvolvimento*. Lisboa: Editora Caleidoscópio.

BECK, Ulrich (2008). *World at Risk*. Cambridge: Polity Press.

BELL, Daniel (1987). The World and the United States in 2013. *Daedalus* 116 (3), pp. 1-31.

BORGES, João Vieira (2016). Ameaças e Riscos Transnacionais. Perspectivas Institucionais. In João V. Borges e Teresa F. Rodrigues (coord.). *Ameaças e Riscos Transnacionais no novo Mundo Global*. Porto: Fronteira do Caos, Editores Lda., pp. 29- 49.

BUZAN, Barry (1991). New patterns of global security in the twenty-first century. *International Affairs*, 67 (3), pp. 431–51.

CHS (Commission on Human Security) (2003). *Human Security Now*. New York: Communications Development Incorporated.

COMISSÃO EUROPEIA (2014). *Compreender as políticas da União Europeia: Migração e asilo*. Bruxelas: CE. Acedido em: http://europa.eu/pol/index_pt.htm.

_____ (2019). *A Step-change in Migration Management and Border Security*. Acedido em: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/european-agenda-migration/20190306_managing-

migration-factsheet-step-change-migration-management-border-security-timeline_en.pdf

_____ (2020). *Novo pacto em matéria de migração e asilo*. Acedido em: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/new-pact-migration-and-asylum_pt

CONSELHO DA EUROPA (2020). *Infografia*. Acedido em: <https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/eastern-and-central-mediterranean-routes-09-2017/>

CRESWELL, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

DUPÂQUIER, Jacques (dir.) (2000). Quand on entend démographie, faut-il sortir son revolver?, *Panoramiques*, 47.

ESCORREGA, Luís (2009). A Segurança e os “Novos” Riscos e Ameaças: Perspectivas Várias. *Revista Militar* nº 2491/2192:1001-1030. Acedido em: <https://www.revistamilitar.pt/artigo/499>

EUROSTAT (2020). *Migrations and migrant population statistics*. Acedido em: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics.

FERREIRA, Susana (2016). Orgulho e preconceito. A resposta europeia à crise de refugiados. *Relações internacionais*, 50, pp. 87-107.

FRONTEX (2020). *Risk Analysis for 2020*. Warsaw: European Border and Coast Guard Agency (Frontex).

FUKUDA-PARR, Sakiko, & MESSINEO, Carol (2012). Human Security: a Critical review of the Literature. *CRPD Working Paper* no. 11. Leuven: Centre for Research on Peace and Development. Acedido em: <https://soc.kuleuven.be/crpd/files/working-papers/wp11.pdf>

GIDDENS, Anthony (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Editora UNESP.

HOLLIDAY, Ian & HOWE, Brendan (2011). Human Security: A Global Responsibility to Protect and Provide. *The Korean Journal of Defense Analysis*, 23, pp. 73-91

HUBER, Daniela (2014). A Primavera Árabe e os Desafios à Parceria Euro-Mediterrânea. Como promover democracia em uma região em transformação? In D. Edler e R. Themoteo (coord.). *Temas de uma Agenda estratégica entre Brasil e União Europeia*. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung, pp.101-121.

HUBERT, Don (2004). An Idea that Works in Practice. *Security Dialogue*, 35(3), pp. 351-352.

HUNTINGTON, Samuel (2010). *O Choque de Civilizações e a Recomposição da Ordem Mundial*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

KOTSOPOULOS, John (2007). A human security agenda for the EU: would it make a difference? *Studia Diplomatica*, 60 (1), pp. 213-231.

MARCOS, Daniel & TEIXEIRA, Nuno Severiano (2019). From Security to Human Security: The Evolution of the Concept and Current Perspectives for the Atlantic Basin . In Nuno Severiano Teixeira e Daniel Marcos (eds.). *Evolving Human Security Challenges in the Atlantic Space*. Jean Monnet Network on Atlantic Studies: Brookings Institution Press, pp. 3-22. Acedido em: http://jeanmonnetnetwork.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Evolving-Human-Security_FGV-NPIL.pdf

MARTIN, Mary & OWEN, Taylor (2010). The second generation of human security: lessons from the UN and EU experience. *International Affairs*, Volume 86 (1), pp. 211–224.

MAUSS, Marcel (1974). Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In Marcel Mauss. *Sociologia e Antropologia*. v. II. São Paulo: EDUSP.

NEGREIROS, J. Trigo de (2001). Mediterrâneo e Médio Oriente no quadro da política externa portuguesa. *Janus 2002 – Anuário de Relações Exteriores*, pp. 170-171.

OLIVEIRA, Ariana (2009). O Fim da Guerra Fria e os Estudos de Segurança Internacional: o conceito de segurança humana. *Aurora*, Ano III (5): 68-79.

OLIVEIRA, Catarina, R., PEIXOTO, João & GÓIS, Pedro (2017). A nova crise dos refugiados na Europa: o modelo de repulsão-atração revisitado e os desafios para as políticas migratórias. *Revista Brasileira De Estudos De Pop-*

ulação, 34(1), pp. 73-98. doi.org/10.20947/S0102-3098a0016.

OPHDI (Oxford Poverty & Human Development Initiative) (2020). *Global multidimensional poverty index*. Acedido em: <http://hdr.undp.org/en/2020-MPI>.

PENG-ER, Lam (2006). Japan's Human Security Role in South East Asia. *Contemporary Southeast Asia - Journal of International and Strategic Affairs* 28(1), pp. 141-159.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) (1994). *Relatório de Desenvolvimento Humano*. Nova Iorque: PNUD.

_____ (2014). *Relatório do desenvolvimento humano*. Nova Iorque: PNUD.

_____ (2019). *Relatório do desenvolvimento humano*. Nova Iorque: PNUD.

RASI (2019). Relatório anual de segurança interna. Sistema de Segurança Interna. Acedido em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDA0sAAAQJ%2b-leAUAAAA%3d>

REIS, Fábio (2017). *Segurança Humana e Responsabilidade de Proteger: A consolidação de um regime internacional de proteção em contexto de intervenção humanitária?*. Dissertação de mestrado em Relações Internacionais, na especialidade de Estudos da Paz e da Segurança. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

RISSE, Tomas (2010). *A community of europeans? Transnational Identities and Public Spheres*. Cornell: Cornell University press.

RODRIGUES, Teresa (2018). Demografia e políticas de segurança. In Teresa Rodrigues e Marco Painho (coord.) *Modelos preditivos e segurança pública*. Porto: Fronteira do Caos, pp. 57 – 86.

ROBSON, Colin, McCartan, Kieran (2016). *Real world research* (4th ed.). Chichester, WS: John Wiley.

SOLANA, Javier (2014). The European Union and Human Security: The Making of a Global Security Actor. In Mary Martin e Taylor Owen (eds.)

Routledge Handbook of Human Security. Oxon: Routledge, pp. 251-259.

SWING, William Lacy (2016). The Mediterranean challenge within a world of humanitarian crisis. *Forced Migration Review*, 51, pp. 14-16.

TADJBAKSH, Shahrbanou (2013). In Defense of the Broad View of Human Security. In Mary Martin e Taylor Owen (eds.) *Routledge Handbook of Human Security*. Oxon: Routledge, pp. 43-57.

TELO, António José (2016). Um Mundo em Transformação. A Decadência da Europa. In João V. Borges e Teresa F. Rodrigues (coord.). *Ameaças e Riscos Transnacionais no novo Mundo Global*. Porto: Fronteira do Caos, Editores Lda., pp. 7- 27.

THE WORLD BANK (2020). *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1602-4.

THOMAS, Nicholas & TOW, William T. (2002). The Utility of Human Security: Sovereignty and Humanitarian Intervention. *Security Dialogue* 33 (2), pp. 177–192.

UNHCR (2020). *Europe situations: data and trends, arrivals and displaced populations*. Acedido em: <https://data2.unhcr.org/en/documents/details/78300>

XAVIER, Ana Isabel (2010). *A União Europeia e a Segurança Humana: um actor de gestão de crises em busca de uma cultura estratégica? Análise e considerações prospectivas*. Tese de Doutoramento em Relações Internacionais, na especialização em Estudos Europeus. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

¹ Hoje em dia, os conceitos de risco e ameaça são frequentemente usados para expressar objetos de análise semelhantes, não obstante na matriz dos estudos estratégicos e de segurança se considerar que a ameaça resulta da intencionalidade de um agente racional enquanto o risco pressupõe também o acaso ou um fenómeno natural (Escorrega, 2009).

² A Comissão era formada por doze proeminentes figuras internacionais, incluindo Sadako Ogata (antiga Alta Comissária das Nações Unidas para os Refugiados) e o Professor Amartya Sen (Prémio Nobel da Economia de 1998).

³ Apresenta como antecedentes mais recentes o trabalho desenvolvido por grupos de especialistas, tais com a Comissão Internacional sobre Soberania e Intervenção Estatal patrocinada pelo governo canadiano, 2001, assim como os Relatórios da ONU | PNUD (Um Mundo Mais Seguro, A Nossa Responsabilidade Comum, 2004 e Em Maior Liberdade: Segurança, Desenvolvimento e Direitos Humanos para Todos, 2005).

⁴ A Noruega também adotou orientações políticas tendo por base uma abordagem ainda mais restrita da segurança humana.

⁵ Iniciativa realizada a 11 de abril de 2001, e que visava a melhoria das capacidades de intervenção civil da UE.

⁶ A European Community Humanitarian Offices (ECHO) teve o seu mandato definido no regulamento CE n.º 1257/96 de 20 de Junho de 1996 e cuja publicação ocorreu no Jornal Oficial das Comunidades Europeias L163, 02/07/1996, P001-006.

⁷ Comummente entende-se que os migrantes empreendam a deslocação das zonas de origem para melhorar as suas condições de vida, sobretudo pela busca de trabalho, de acesso à educação ou em vista do reagrupamento familiar. Os refugiados, por seu turno, são pessoas deslocadas devido a conflitos ou perseguições, que procuram segurança em países terceiros sob a égide do direito internacional (ACNUR, 2015).

⁸ A PEV foi criada em 2004 com o objetivo de impedir o surgimento de tensões entre os Estados Membros e os seus vizinhos, bem como reforçar a prosperidade, a estabilidade e a segurança de todos. Esta política está baseada nos valores da democracia, no Estado de direito e no respeito pelos direitos humanos. É composto por planos de ação bilaterais entre a UE e os países associados em duas dimensões regionais: a Parceria Oriental e a União para o Mediterrâneo. Aplica-se a 16 dos vizinhos mais próximos da UE: Argélia, Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Egito, Geórgia, Israel, Jordânia, Líbano, Líbia, Marrocos, Moldávia, Palestina, Síria, Tunísia e Ucrânia (<http://www.eurocid.pt/>).



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 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 the titles in bold) must respect the following:

Illustration 1: Illustration designation.

Source: Bibliographic style APA (*American Psychological Association*), last edition.