



Academia Militar

# PROELIUM

SÉRIE VIII

N.º 11

ISSN 1645-8826

REVISTA CIENTÍFICA

PROELIUM



Academia Militar

N.º 11  
2023

REVISTA CIENTÍFICA

2023



### **Ficha Técnica**

<b>Proprietário e Editora:</b>	Academia Militar Rua Gomes Freire 1169-203 Lisboa Tel.: 213186900 Fax: 213186911 URL: <a href="http://www.academiamilitar.pt">www.academiamilitar.pt</a> E-mail (Editor): <a href="mailto:rosado.dmp@exercito.pt">rosado.dmp@exercito.pt</a>
<b>Local:</b>	Lisboa
<b>Ano:</b>	2023
<b>Periodicidade:</b>	Semestral
<b>Depósito Legal:</b>	209905/04
<b>ISSN:</b>	1645-8826

### **Paginação, Impressão,**

<b>Acabamentos e Capa:</b>	Unidade de Apoio do Comando da Logística Centro de Audiovisuais do Exército
<b>Tiragem:</b>	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 eletrónico, mecânico ou fotográfico, incluindo fotocópias, xerocópias ou gravação, sem autorização prévia da Academia Militar.

## Órgãos da Proelium

**Diretor:** Major-General João Carlos Cabral de Almeida Loureiro Magalhães

**Editor:** Tenente-Coronel (Doutor) David Pascoal Rosado

**Editores-adjuntos:** Professor Doutor Manuel António Coelho do Carmo  
Tenente-Coronel (Doutora) Helga Santa Comba Lopes  
Major Humberto Miguel Rodrigues Gouveia

**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  
Brigadeiro-General (Doutor) Paulo Fernando Viegas Nunes, Academia Militar  
Professor Doutor Diamantino Freitas Gomes Durão, Universidade Lusíada  
Professor Doutor António José Barreiros Telo, Academia Militar  
Professor Doutor José Fontes, Academia Militar  
Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo, Universidade da Beira Interior  
Professor Doutor António Fernando Boletto 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  
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) 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

**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 Andaluzia (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)

## Sumário

EDITORIAL .....	5
<i>Major-General João Carlos Cabral de Almeida Loureiro Magalhães</i>	
TERROR NO FEMININO: A POSIÇÃO DA MULHER NO TERRORISMO.....	9
<i>Inês Menaia Tavares, Luís Malheiro</i>	
GOVERNANÇA E MODELOS DE GESTÃO: SUA RELEVÂNCIA PARA AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.....	27
<i>Paulo Gomes</i>	
BRAND EQUITY DA MARINHA PORTUGUESA. UM ESTUDO EMPÍRICO.....	51
<i>Luís Farias, Fernando Machado, Pedro. B. Água</i>	
O PAPEL DA ARTILHARIA DE CAMPANHA NOS CONFLITOS DO SÉCULO XXI.....	77
<i>Alexandre Gonçalves Afonso, Humberto Miguel Rodrigues Gouveia</i>	
PROVAS DE APTIDÃO FÍSICA: CONTRIBUTOS SOBRE A INTRODUÇÃO DE UM NOVO MODELO.....	93
<i>João Maria dos Santos Pombo, David Pascoal Rosado</i>	
DESAFIOS NA RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE: O PAPEL DA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR.....	123
<i>Miguel Ângelo Ventura Marques, Daniel Rebelo, Joana Falcão Pinto, Irina Alexandra da Costa Neves</i>	
O PAPEL DO GENERAL RAMALHO EANES NA CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA PORTUGUESA.....	159
<i>Vinícius Barbosa Albemaz, Bruno Ferreira Costa</i>	
GESTÃO DE PROJETOS NA DEFESA: UMA ANÁLISE CRÍTICA.....	181
<i>Eduarda Costa, Armindo Frias, Pedro B. Água</i>	
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO MINISTRADA: DESEMPENHO DE FUNÇÕES DE CARÁCTER OPERACIONAL NUMA BATERIA DE BOCAS DE FOGO.....	207
<i>André Ramos da Silva, Humberto Miguel Rodrigues Gouveia</i>	
TEORIAS DA GUERRILHA E DA GUERRA SUBVERSIVA EM PORTUGAL NA PRIMEIRA FASE DA GUERRA FRIA (1945-1960).....	227
<i>António Paulo David Silva Duarte</i>	
COMPARATIVE ANALYSIS OF TROOPS TO INHABITANTS RATIOS - ANGOLA, GUINEA, MOZAMBIQUE - 1961-1973.....	251
<i>Orlando J. B. Almeida Pereira</i>	

SIMULAÇÃO DE TIRO NA VERTENTE DA FORMAÇÃO E DO TREINO: CONTRIBUTOS PARA UMA MAIOR EFICIÊNCIA OPERACIONAL E SUSTENTAÇÃO LOGÍSTICA.....	277
<i>Tiago dos Anjos Dias, David Pascoal Rosado</i>	
O IMPACTO DA GUERRA COLONIAL PORTUGUESA NAS POLÍTICAS DE SEGURANÇA NACIONAL DOS GOVERNOS MILITARES BRASILEIROS.....	313
<i>Enio Viterbo Martins</i>	
O IMPACTO DA IMIGRAÇÃO ILEGAL NA SEGURANÇA INTERNA DA UNIÃO EUROPEIA.....	335
<i>Miguel Ângelo Ventura Marques</i>	
CONTROLO INTERNO. ESTUDO DE CASO: “CONTAS A PAGAR” DO GRUPO LUSÍADAS SAÚDE.....	373
<i>Andreia Morais Porteiro, Inês Lourenço Lima, David Pascoal Rosado</i>	
E-DEMOCRACY: ARTIFICIAL INTELLIGENCE, POLITICS AND STATE MODERNIZATION.....	399
<i>João Carlos Gonçalves dos Reis, Nuno Filipe Rosa Melão</i>	
NORMAS GERAIS E NORMAS DE REDAÇÃO DA REVISTA CIENTÍFICA PROELIUM (SÉRIE VIII) .....	433
GENERAL STANDARDS AND FORMATTING RULES FROM THE PROELIUM SCIENTIFIC JOURNAL (SERIES VIII) .....	435

**TODOS OS TEXTOS SÃO DA RESPONSABILIDADE EXCLUSIVA**

**DOS/AS RESPETIVOS/AS AUTORES/AS**

## **Editorial**



*Major-General João Carlos  
Cabral de Almeida Loureiro Magalhães*

*Comandante da Academia Militar*

Neste dia 12 de janeiro de 2023, a Academia Militar comemora o seu 233.º aniversário.

A Academia Militar tem as suas origens mais remotas na “Lição de Artilharia e Esquadria”, criada por decreto do rei D. João IV a 13 de maio de 1641, que é considerada como a “primeira escola de ensino militar de formação de oficiais do Exército em Portugal”. Nesses tempos conturbados da guerra da restauração, a "Lição de Artilharia e Esquadria" tinha as suas instalações localizadas no Paço da Ribeira, atual Praça do Comércio, precisamente onde se encontrava o Palácio Real.

Ainda assim, importa sublinhar que enquanto instituição de ensino superior militar, a Academia Militar tem como antecedente direto a “Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho”, criada pela rainha D. Maria I a 2 de janeiro de 1790, que é considerada a “primeira escola de ensino superior militar de formação de oficiais do Exército Português”. Localizada primeiramente no Arsenal do Exército, em Santa Apolónia, passou depois por vários edifícios da capital, onde se conta o Palácio da Regência, o Palácio de Calhariz e o Real Colégio dos Nobres. Foi aqui, neste último, que a 12 de janeiro de 1837, passou a designar-se por Escola do Exército. Essa alteração aconteceu por iniciativa de Bernardo de Sá Nogueira de Figueiredo,

Marquês de Sá da Bandeira que foi aluno da Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho. Sendo o seu mais ilustre Comandante, entre 1851 e 1876, o Marquês de Sá da Bandeira é hoje considerado o Patrono da Academia Militar.

A partir de janeiro de 1851, a Escola do Exército passou a funcionar no Palácio da Bemposta, tendo passado por várias designações: Escola do Exército (1837 a 1910), Escola de Guerra (1911 a 1919), Escola Militar (1919 a 1938), novamente Escola do Exército (1938 a 1959) e, finalmente, Academia Militar (desde 1959). Disposta geograficamente em dois polos, designadamente com sede em Lisboa e um outro polo na Amadora (desde 1951), a atual Academia Militar, no cumprimento da sua missão de formar Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da GNR, apresenta uma vasta oferta formativa que inclui:

- Licenciatura em Ciências Militares, no Ramo de Administração; Licenciatura em Engenharia Mecânica Militar; Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica Militar;
- Mestrado em Ciências Militares, na Especialidade de Administração; Mestrado em Ciências Militares, na Especialidade de Administração da GNR; Mestrado em Engenharia Militar; Mestrado em Engenharia Eletrotécnica Militar; Mestrado em Engenharia Mecânica Militar; Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações; Mestrado em Guerra de Informação;
- Doutoramento em História, Estudos de Segurança e Defesa (realizado no ISCTE em parceria com a Academia Militar);
- Cursos de Liderança;
- Ação de Formação para a Transição para a Categoria de Oficiais nos Quadros Especiais do Serviço de Saúde e de Técnicos de Saúde;

- Curso de formação militar complementar da licenciatura em Música, variante de composição e de direção coral e formação musical, ramo de direção de orquestra de sopros.

No campo da investigação, é de salientar o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL), que tem por missão promover ou participar, em colaboração com outras instituições da comunidade científica nacional ou internacional, na realização de projetos de ID&I e na divulgação de conhecimento científico, nomeadamente em áreas de interesse para a segurança e defesa nacionais. O CINAMIL ainda apoia atividades de ID&I do Exército e da GNR, gozando de autonomia técnica e científica. Ainda no campo da investigação e divulgação, encontra-se esta revista científica, a *Proelium*, que datando o seu primeiro número publicado do mês de maio de 1934, já conta com oito séries publicadas, sendo este, o número 11 da Série VIII.

No campo da internacionalização, a Academia Militar apresenta um histórico consolidado de colaboração com outras academias militares europeias e não europeias, e isso, não só com a colaboração e o intercâmbio efetivo de docentes militares e civis nessas instituições e na Academia Militar, mas também com o intercâmbio formativo de cadetes nessas instituições e na Academia Militar. Além disso, conta-se toda a cooperação técnico-militar com países de língua oficial portuguesa, não só em projetos desenvolvidos nesses países, como também no acolhimento e formação de cadetes oriundos dessas nações que, em Portugal e na Academia Militar, se formam convenientemente para poderem ingressar, depois, nos quadros permanentes das respetivas forças armadas desses países.

Em pleno século XXI e na prossecução dos seus valores éticos, a Academia Militar continua a desenvolver, no âmbito da formação científica, militar e comportamental, um conjunto alargado de atividades que visam apoiar os alunos e alunas na



identificação e na aceitação da cultura e do quadro de valores institucionalmente estabelecidos pelo Exército e pela GNR. Deste modo, a Academia Militar pratica, incute, desenvolve e consolida nos alunos e alunas, os princípios intemporais específicos e indispensáveis da sua vocação, que se sistematizam nos valores de disponibilidade, disciplina, honra, lealdade, coragem, patriotismo e segurança.

O ano de 2023, em consequência dos acontecimentos internacionais que afetaram também Portugal, não deixará de ser um período de grandes exigências para todos os portugueses. A Academia Militar, fiel à sua História, saberá estar à altura desses desafios. Toda a comunidade docente e discente, além dos demais colaboradores deste Estabelecimento, saberão corresponder, com eficiência e grande determinação, aos reptos que lhes serão endereçados superiormente. Estou ciente de que todos teremos de dar um pouco mais de nós para que se cumpram cabalmente e com o prestígio que é apanágio da Academia Militar, as missões em que estamos envolvidos. Na qualidade de Comandante da Academia Militar, é com grande satisfação que constato, diariamente, o empenho e a dedicação assinaláveis dos mais diversos colaboradores internos e também de muitas entidades externas à Academia Militar. Trata-se de um caminho cada vez mais comum. Trabalhamos em estreita colaboração com outras entidades militares e civis, nacionais e estrangeiras, tanto do foro público como do foro privado.

Servimos Portugal e os portugueses, através do Exército e da Guarda Nacional Republicana. Tudo faremos para continuar a merecer a confiança depositada em nós. Honra e glória à Academia Militar.

*Major-General João Carlos Cabral de Almeida Loureiro Magalhães*  
*Comandante da Academia Militar*

## **TERROR NO FEMININO: A POSIÇÃO DA MULHER NO TERRORISMO**

Inês Menaia Tavares, Universidade Lusíada, [menaiatavares@gmail.com](mailto:menaiatavares@gmail.com)

Luís Malheiro, Academia Militar, [malheiro.lcr@gnr.pt](mailto:malheiro.lcr@gnr.pt)

### **ABSTRACT**

This work aims to acquire knowledge about the role of women in Islamic terrorism: victims or assets with distinctive competencies in the organization.

To identify what are the main contributions of women to terrorism, three Islamist organizations that use terrorists as a resource were studied: Daesh, Al-Qaeda, and Boko Haram.

Based on a qualitative methodology, supported on document analysis, and semi-structured interviews with key actors in the area, the different positions of women in terrorism (victim and net contributor of terror) were analyzed, in addition to the motivations for adhering to these organizations and the challenges for security.

The data collected suggest that female participation is gaining prominence in these organizations. Objectively, it was possible to ascertain that they are essential for the survival of terrorist organizations and that it is crucial to strengthen the preparation of security actors for female aggression, covering and analyzing the entire spectrum of violence without gender biases.

**Keywords:** Religious Terrorism, Women, Terrorist Organizations, *Jihad*, Counterterrorism

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é o de adquirir conhecimento sobre o papel da mulher no terrorismo islâmico: vítima e/ou ativo com competências distintivas na organização.

Para se identificar *quais são os principais contributos da mulher no terrorismo*, foram estudadas três organizações islamistas que utilizam terroristas como recurso: *Daesh*, *Al-Qaeda* e *Boko Haram*.

Assente em uma metodologia qualitativa, baseada em análise documental e entrevistas semiestruturadas a atores chave da área foram analisadas as diferentes posições da mulher no terrorismo (vítima e contribuinte líquido do terror), além das motivações para adesão a estas organizações e os desafios para a segurança.

Os dados recolhidos sugerem que a participação feminina está a ganhar relevo nestas organizações. Objetivamente, foi possível apurar que as mulheres são essenciais para a sobrevivência das organizações terroristas e que é crucial reforçar a preparação dos atores de segurança para as agressões femininas, cobrindo e analisando todo o espectro da violência sem vieses de género.

**Palavras-chave:** Terrorismo religioso, Mulheres, Organizações Terroristas, *Jihad*, Contraterrorismo

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas presenciamos a exploração das crenças religiosas pelas organizações terroristas para incitar ao ódio, à violência e causar divisão nas sociedades, tarefa bem conseguida por parte das organizações que usam o terror como ferramenta. Por exemplo o Estado Islâmico e a Al-Qaeda que pretendem mobilizar a *ummah* para 23% da população mundial (Schmid, 2017).

Apesar de tal, o terrorismo não é algo novo e tem vindo a assombrar as populações por ser radical, discreto e eficiente. Uma ferramenta para alcançar objetivos políticos e provocar instabilidade, caos e mudança do *status quo*.

Ainda assim, é possível assinalar algumas alterações. Por exemplo, até à década de 2000, a participação da mulher terrorista não era reconhecida e os ataques executados por mulheres eram considerados simbólicos (Pearson, 2015).

Contudo, o número de mulheres implicadas em crimes relacionados com terrorismo cresceu. Em 2017 o *Global Extremism Monitor* registou 100 ataques suicidas diferentes conduzidos por 181 mulheres (Bigio, 2019).

Ao longo da história, as mulheres desempenharam papéis significativos no planeamento e execução de atividades terroristas, demonstrando que não são apenas vítimas. De facto, as mulheres, com origens diversas, são importantes ativos e mobilizam cuidados de saúde, alimentação e locais de abrigo, além de contribuírem para ataques extremistas (UNW, 2018). Essas mulheres vêm de diversas origens geográficas, sociais, políticas e económicas e são motivadas a participar por diversas razões.

Mas se é verdade que a presença das mulheres nas organizações do terror não é nova, os dados demonstram as limitações dos esforços do contraterrorismo em entender as formas em como as mulheres se radicalizam, apoiam, perpetuam violência e concedem o benefício do seu envolvimento a grupos extremistas (Bigio, 2019).

Neste contexto, importa desenvolver esforços para se entender de que forma as mulheres podem ser consideradas uma mais-valia para estas organizações como membros-ativos, por exemplo pela imprevisibilidade que lhes está associada, sem descurar a análise dos casos em que a mulher é vítima destas organizações.

Assim, o presente estudo pretende responder à questão: *quais são os principais contributos da mulher no terrorismo?*

A investigação pretende aprofundar o saber sobre as mudanças que estão a surgir nas organizações terroristas de matriz islâmica com a utilização do feminino para causar terror. Dito de um outro modo, o objetivo é olhar para todas as dimensões que possam contribuir para o conter o terror, nomeadamente perceber as questões de género dentro destas organizações terroristas, contribuindo para desmistificar eventuais preconceções existentes nos agentes promotores da segurança.

Para tal, foi preparada uma primeira divisão sobre a posição da mulher no terrorismo (vítima e contribuinte líquido do terror), uma divisão sobre metodologia, outra sobre a discussão dos resultados, e no final é sugerida uma resposta à questão da investigação com a conclusão.

## **2. A POSIÇÃO DA MULHER NO TERRORISMO**

A atitude para com a violência em geral, e para com a violência terrorista em particular, é diferenciada ao longo das linhas do género. Enquanto a abordagem masculina à guerra e a violência é descrita com mais frequência em termos de competição, intransigência e territorialidade, a abordagem estereotipada feminina à violência é mais frequentemente associada com moderação, compromisso, tolerância e pacifismo (Dalton, 2011).

Também é frequente considerar os homens perpetuadores de violência enquanto as mulheres são menos propícias ao envolvimento em atividades terroristas – existe maior probabilidade de serem vítimas do que combatentes em conflitos terroristas (Hamilton, 2007).

Ainda assim, se olharmos para a história, as mulheres participaram em várias atividades militares quer como combatentes, quer como revolucionárias em outras tipologias de terrorismo, como por exemplo na ETA onde a violência sempre foi um ponto central na teoria feminista e no ativismo (Hamilton, 2007).

Na atualidade, encontramos nomes como Rosa Cassamo, nascida em Cabo Delgado, a liderar jihadistas em Moçambique, com um papel preponderante na mobilização de outras mulheres para a causa *jihadista* (RTP, 2021).

Outro exemplo é o de Samantha Lewthwaite, uma das terroristas mais procuradas pelas forças de segurança, integrante do grupo Al-Shabaab.

Também Ângela Barreto, luso-holandesa, é um exemplo de uma mulher que aderiu ao Estado Islâmico e teve um papel relevante na preparação de crimes de terrorismo, no recrutamento de jovens e fornecimento de armas. Em 2014, viajou para a Síria e casou-se com um combatente do *daesh*, mas em 2020, após ser condenada a quatro anos e meio de prisão na Holanda, diz-se arrependida (Observador, 2020).

No entanto, estamos longe de poder afirmar que não existem vítimas mulheres, até porque é notório que os conflitos são mais penosos para mulheres e crianças, importando assim saber mais sobre cada uma das possíveis posições da mulher no terror.

## **2.1 A MULHER ENQUANTO VÍTIMA**

Muitos grupos extremistas promovem uma ideologia que classifica as mulheres como cidadãs de segunda categoria, e obtêm benefícios estratégicos e financeiros através da subjugação das mulheres. O *Boko Haram*, o Estado Islâmico, a *Al-Qaeda*, e o *Al-Shabaab* usam a violência sexual para aterrorizar as populações, transferir civis de áreas estratégicas, determinar a união entre os combatentes e até produzir lucro através do tráfico. Restringir os direitos das mulheres também permite que controlem a reprodução e aproveitem a participação feminina (Bigio, 2019).

O terrorismo tem revelado os seus esforços para restringir o acesso à educação, cuidados e serviços de saúde, além de todos os atos que restringem a participação da mulher na vida em sociedade (Pinto, 2018). É suficiente olharmos para o Afeganistão

para se entender que no momento em que os talibãs voltaram ao poder, as mulheres deixaram de ter acesso à educação.

Um caso extremo é o das Yazidi, não só pelo nível de organização e institucionalização do tráfico de escravas sexuais yazidi pelo Estado Islâmico, mas também porque foi feito de acordo com a proclamação oficial e explícita da organização.

De acordo com Pinto (2018), foi criado um manual de instruções que reduzia a condição humana à dimensão animal e que originou o *Daesh 's Research and Fatwa Department*. Ficava explícito que os membros do Daesh podiam comprar, vender ou dar mulheres como presente, uma vez que são consideradas propriedade. Isto aconteceu com milhares de mulheres e meninas yazidi, que viram os seus familiares serem mortos e que tiveram de se converter ao Islão e tornar-se propriedade dos combatentes. Estas mulheres, eram consideradas devotas do diabo e por isso, só poderiam ser convertidas se violadas por 10 combatentes do Estado Islâmico (Pinto, 2018).

Para o Estado Islâmico, a violência sexual cometida contra as mulheres yazidi vem dos ensinamentos do Islão que dá permissão aos combatentes para escravizar os derrotados na Jihad, usando a violência sexual sobretudo como estratégia de guerra para conseguir objetivos políticos e religiosos (Jaffal, 2020). De facto, a violência sexual, incluindo violação, escravidão sexual e casamento forçado é utilizado para apoiar e fortalecer os recrutas e, ao mesmo tempo, punir os infiéis (OSCE, 2019).

Mulheres e crianças foram exibidas, tanto em mercados de escravos como nos locais de detenção. Os compradores interessados podiam verificar o cabelo ou os dentes e pedir-lhes para andar pela sala. O preço baseava-se no estado civil, idade e beleza, podendo variar entre os 200 dólares e os 1.500. Os combatentes do ISIS obtinham

maior lucro ao vender as escravas de volta para as famílias, uma vez que o preço de cada transação variava entre os 10.000 e 40.000 dólares (UNSC,2019).

Esta prática é implementada também por outros grupos terroristas também: No norte da Nigéria e na região do Lago Chade, o grupo *Boko Haram* rapta mulheres e raparigas como uma tática deliberada para gerar pagamentos através do resgate, trocar prisioneiros ou atrair as forças de segurança para emboscadas. Algumas destas raparigas raptadas são então coagidas a ataques suicidas; sendo que, uma em cada três bombistas suicidas do *Boko Haram* é menor.

O *timing* da utilização das mulheres pelo grupo como armas de guerra está em conformidade com o uso da violência baseada no género a nível global como estratégia de recrutamento de organizações terroristas em conflitos tão diversos como a Turquia, o Sri Lanka e o Iraque. Além disso, o uso de bombistas suicidas femininas pelo *Boko Haram* vincula-o a um movimento extremista global maior, que está a integrar cada vez mais combatentes femininas e bombistas suicidas.

Enquanto muitas mulheres são raptadas e forçadas a cometer atos de violência, muitas outras juntam-se voluntariamente a grupos terroristas por motivos semelhantes aos homens, e no caso do Estado Islâmico foi ainda criada a brigada *Al-Khansaa* composta apenas por mulheres para controlar outras mulheres e garantir que estas cumpriam todas as normas e costumes. Por esta razão – a existência de mulheres com papéis ativos no terror – é imperativo analisar a mulher que vitimiza.

## **2.2 A MULHER ENQUANTO TERRORISTA**

A visão da sociedade do *homem guerreiro* dificulta a análise e até a aceitação de que existem mulheres a perpetrar esta tipologia de crimes. Esta visão tem proporcionado condições únicas para algumas mulheres pois são menos suspeitas e passam despercebidas no controlo das autoridades, por exemplo com coletes suicidas (Bizovi,



2014). Também não é estranho que líderes tenham mulheres a esconder e a entregar explosivos em carrinhos de bebês (Cragin, 2009).

Sobre este propósito Pinto (2018) sublinha que as autoridades falharam na prevenção do terrorismo feminino, porque equivocaram-se em relação à imagem das mulheres, vendo-as apenas como mães e esposas.

No entanto, um olhar retrospectivo deveria permitir alterar esta visão e equilibrar a balança de que homens e mulheres podem cometer os mesmos crimes hediondos. Durante o Holocausto, os atos violentos das mulheres foram impactantes para aqueles que as rodeavam, em vários casos eram atores mais violentos do que os homens (Bizovi, 2014).

Para se ultrapassar esta insofismável tendência de sublimação da mulher, a bem das análises e ações contraterroristas (Bigio, 2019), importa desde logo perceber o aumento dos ataques cometidos por mulheres; não apenas em número, mas também em severidade (Bigio, 2019). Na Nigéria, o ataque mais mortífero em 2018 envolveu três mulheres bombistas que mataram 20 pessoas. Na Indonésia o ataque que causou mais casualidades em décadas foi perpetrado por duas famílias que incluíam mulheres e filhos. Os ataques cometidos por bombistas suicidas femininas são, em média, mais letais do que aqueles cometidos por homens.

Uma pista que não deve ser desconsiderada prende-se com as motivações para a integração nas organizações. Spindlove e Simonsen no livro *Terrorism Today* (2013) notam que existem três categorias principais de motivações: racional, psicológica e cultural (citado de Bizovi, 2014).

No entanto, é difícil precisar as motivações de cada um/uma, sendo necessários recorrer a um outro elemento: as funções que as mulheres desempenham.

Uma vez alistadas, as mulheres são especialmente eficazes como recrutadoras, por possuírem maior conectividade de rede do que os homens, tornando-as mais eficazes

a espalhar a mensagem do Estado Islâmico do que os seus homólogos masculinos. Estes dados são ainda mais relevantes considerando que um grande número de extremistas é radicalizado *online* (Bigio, 2019).

Além do recrutamento as mulheres também participam na angariação de fundos, e não deixam de ser parte integrante do sucesso operacional das organizações terroristas como já foi mencionado. Além disso, Martini (2019) sublinha que o primeiro papel desenhado para as mulheres dentro do Estado Islâmico é o de mães e esposas. A mulher deve apoiar e cuidar do marido, ter o maior número de filhos e educá-los de acordo com a ideologia do califado. A autora sublinha mesmo que elas podem ser consideradas *Agents of State Building* pelo contributo nos esforços de expansão.

Pese embora a importância da discussão anterior, afigura-se que é necessário ir mais além para dar resposta à questão da presente investigação, motivo pelo qual foi necessário desenvolver um método para recolher e analisar a informação de fontes primárias.

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo foi delimitado ao estudo do terrorismo fundamentalista islâmico por ser uma tipologia que justifica o uso do terror contra todos aqueles que são considerados inimigos do Islão, os infiéis, ou em árabe *kafir*, sejam eles muçulmanos, ou ocidentais.

Avaliando a pergunta a responder foi adotada uma estratégia de investigação qualitativa. O desenho de pesquisa do estudo é transversal, procurando-se estudar a utilização de mulheres em três organizações terroristas diferentes: *Daesh*, *Al-Qaeda* e *Boko Haram*.

Face à insuficiência dos dados existentes em fontes abertas foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas. Os participantes foram selecionados tendo em

consideração o conhecimento e a experiência profissional face à problemática em estudo, sendo as suas opiniões/posições válidas e credíveis face ao nível de conhecimento que apresentam sobre o fenómeno do terrorismo e a realidade dentro das organizações terroristas de matriz islâmica. Entre os entrevistados existem Repórteres de Guerra, ex. Presidentes do Observatório da Segurança, Criminalidade Organizada e Terrorismo; ex. Inspetor da Polícia Judiciária, elementos da Polícia de Segurança Pública, da Guarda Nacional Republicana e da Policía Nacional e; Investigadores no European Public Prosecutor's Office.

Na primeira etapa, procedeu-se à transcrição das entrevistas realizadas procurando que o registo fosse o mais fiel ao que foi transmitido pelo entrevistado. Após a transcrição das entrevistas, passou-se à segunda etapa, a leitura das entrevistas já devidamente impressas para que fosse possível sublinhar algumas das frases do texto utilizando cores diferentes e registar na margem do papel uma pequena síntese do que foi dito. Na terceira etapa foram construídas sinopses das entrevistas em formato grelha, que são resumos do discurso e que contêm a mensagem principal da entrevista. A próxima divisão do texto será dedicada a apresentar e a discutir os resultados da recolha e tratamento de dados, com o intuito de responder aos objetivos estabelecidos na investigação.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A primeira questão analisada foi: *em que casos é a mulher vítima das organizações terroristas?* Os entrevistados sublinham sobretudo a exploração sexual, mas alguns referem que as mulheres são vítimas da interpretação extremista do Corão, por serem servidoras do homem, por não poderem usar maquilhagem ou tirar a burca; por não terem direitos básicos garantidos como o acesso à educação e ainda, pelo contexto social em que se inserem.

Entre muitos exemplos, um entrevistado estabelece a divisão em dois patamares: os casos em que as mulheres são vítimas diretas de ação violenta exercida pelas organizações terroristas (e.g. as vítimas de ataques terroristas e de exploração sexual, dando o exemplo das mulheres yazidi) e um segundo nível sobre a conjuntura em que a mulher desempenha um papel ativo na prossecução da *jihad* e tornou a sua condição de vítima duvidosa.

A tabela 1 pretende sintetizar as principais posições dos entrevistados.

Casos em que são consideradas vítimas	Nº Entrevistados
Rapto, Exploração Sexual, Escravidão	2
Casos em que são chantageadas/forçadas	1
Submissão/Propriedade dos Homenas	1
Falha no acesso a Direitos Humanos	3
Não são vítimas	2

**Tabela 1:** Casos em que a mulher é vítima

**Fonte:** Elaboração própria

No que concerne à questão sobre *quais as motivações para a integração em organizações terroristas?* os entrevistados referem quesitos de vertente emocional como vingança, sentimento de perda, falta de esperança, vontade de casar e constituir família, pressão familiar; procura de aventura e emoção; por pertença.

Além disso, também sugerem motivações de ordem mais racional como quererem ajudar as organizações a combater os infiéis, ou seja, uma questão de partilha de ideologia, mas não só. A tabela 2 visa destacar os principais grupos de motivações identificados.

Motivações	Nº de entrevistados
Sentido de perda / Vingança	2
Pressão familiar ou de pares	2
Maior protagonismo e funções operacionais	2
Motivos ideológicos	3
Falta de oportunidades /Contexto social	2

**Tabela 2:** Motivações para a integração em grupos terroristas

**Fonte:** Elaboração própria

Sobre a questão *se é vantajoso para as organizações terroristas recrutar mulheres?* apenas um entrevistado referiu não existirem vantagens no recrutamento de mulheres, os restantes afirmaram que sim.

As vantagens referidas resumem-se no facto das mulheres não serem alvo de tanta vigilância; serem mais facilmente manipuladas; poderem ativar o sentimento de perda para as radicalizarem; serem mais cruéis ou frias que os homens.

Um entrevistado explica que são as mulheres que estão associadas, muitas vezes, aos negócios de financiamento do terrorismo, como restaurantes, cabeleireiros, em que os proveitos desses negócios são obtidos por mulheres, que de uma maneira consciente ajudam a dar cobertura a esses abrigos/locais onde os terroristas atuam.

Dando o exemplo de residências familiares em que as pessoas que entram e saem são maioritariamente mulheres que por isso não despertam tanta atenção da população local, funcionando como uma espécie de escudo.

Na tabela 3 são apresentados os principais agrupamentos de vantagens que surgiram da análise das respostas dos entrevistados. Através da tabela é possível verificar que a maioria dos entrevistados afirmaram haver vantagens no recrutamento de mulheres, revelaram vantagens relacionadas com atividades administrativas, operacionais, de logística e inteligência. A eficácia das mulheres no recrutamento de outras mulheres foi também das vantagens mais mencionadas pelos entrevistados.

Vantagens	Nº de Entrevistados
Operacionais e de Inteligência	5
Apoio emocional e afetivo	2
Recrutamento eficaz	4
Maior frieza	2
São menos vigiadas	2

**Tabela 3:** Vantagens do recrutamento de mulheres

**Fonte:** Elaboração própria

No que diz respeito à questão *quais são os principais contributos da mulher no terrorismo?* os entrevistados referem que os contributos são em termos de logística e no facilitismo em cometer atentados por serem alvo de menos vigilância, como descrito na secção do texto anterior.

É muito enfatizado todo o suporte que proporcionam como combatentes, agentes de informações, professoras (ensinam a ideologia) e médicas/enfermeiras, mas também é referido o contributo da maternidade, ou seja, criam os filhos para servir a causa terrorista (*fornecendo recursos*).

O facto destas mulheres darem vida à nova geração de *jihadistas* é, para um entrevistado, vital para qualquer organização que tenciona controlar um território e desenvolver um governo porque precisam de população e de soldados. Na sua resposta refere um artigo do *Daesh* que dizia “*We will conquer you through the wombs of our women,*” e remata que não nos devemos esquecer que os objetivos nas organizações terroristas não são medidos em anos, mas em décadas e em gerações.

A tabela 4 apresenta muitos elementos para responder à questão da presente investigação. No entanto, pretendeu-se ir mais além e efetuou-se mais uma questão aos entrevistados: *qual o impacto do problema em estudo nos esforços de combate ao terrorismo?*

Contributos	Nº Entrevistados
Maternidade	4
Funções estratégicas e operacionais	4
Saúde/Educação	2
Recrutamento/Radicalização	2

**Tabela 4:** Principais contributos da mulher no terrorismo

**Fonte:** Elaboração própria

Sobre este assunto um entrevistado afirma que: “terá impacto porque temos de perceber o que é que faz com que estas mulheres contribuam para uma organização terrorista,” assegurando que “deve empoderar-se as mulheres e dar-lhes mais condições para que as próprias não municiem estas organizações com os seus filhos.” Os entrevistados foram muito assertivos na necessidade de integrar a perspetiva de género nas análises efetuadas, uma visão específica por género por parte das autoridades, no acompanhamento destas mulheres.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo procurou encontrar resposta à questão de investigação: quais os principais contributos da mulher no terrorismo?

Esta investigação permitiu revelar a importância da maternidade, pela reprodução e criação da nova geração de *jihadistas*, que se afigura como essencial para a manutenção da organização e para o futuro da mesma. Além de que, dado que o *futuro* é criado dentro da organização terrorista, a tarefa de doutrinação fica facilitada em termos de respeito e cumprimento da ideologia.

Os dados também sugerem que a mulher é crucial no suporte afetivo e apoio aos combatentes, seja através das tarefas domésticas ou enquanto esposas dos mesmos. No apoio logístico e operacional, como agentes de informações, facilitadoras e

participantes no planeamento de ataques e/ou em atividades de branqueamento de capitais ou como bombistas suicidas. Na saúde e educação as mulheres desempenham papéis importantes, como educar a nova geração da *jihad* segundo a ideologia e atuando como enfermeiras e médicas dentro da organização.

O estudo também aponta que o contributo das mulheres ao nível do recrutamento e radicalização, especialmente de outras mulheres, é de extrema relevância.

A análise dos contributos revela que não são apenas apoios secundários, é possível afirmar que as mulheres têm vindo a desempenhar um papel mais ativo dentro das organizações terroristas islamistas, especialmente no Estado Islâmico.

Conclui-se também que é essencial alterar as condições que permitam valorizar e empoderar as mulheres para que estas possam seguir outros caminhos que não impliquem a utilização da violência.

Cientes de que será necessário continuar a aprofundar o conhecimento nesta área, espera-se que se tenha contribuído para sublinhar a importância da perspectiva de género também neste campo, sob pena de não se estar a incluir todos os ângulos no desenho das soluções para erradicar o terror.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bigio, J. Vogelstein, R. (2019). *Women and Terrorism: Hidden Threats, Forgotten Partners. Council on Foreign Relations*. Retirado de: [https://cdn.cfr.org/sites/default/files/report\\_pdf/Discussion\\_Paper\\_Bigio\\_Vogelstein\\_Terrorism\\_OR.pdf](https://cdn.cfr.org/sites/default/files/report_pdf/Discussion_Paper_Bigio_Vogelstein_Terrorism_OR.pdf)

Bizovi, O. M (2014). *Deviant Women: Female Involvement in Terrorist Organizations. Teaching Approches That Help*. Retirado de: <https://www.mercyhurst.edu/sites/default/files/uploads/799711-bizovi-thesis-final.pdf>



- Cragin, K. Daly, S. A. (2004). *Assessing Terrorist Threats: The Dynamic Terrorist Threat*. Retirado de: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1782.sum.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1782.sum.pdf)
- Dalton, A. Asal, V. (2011). Is it Ideology or Desperation? Why Do Organizations Deploy Women in Violent Terrorist Attacks. *Studies in Conflict and Terrorism*. Volume 34. Issue 10
- Hamilton, C. (2007). The gender politics of political violence: Women armed activists in ETA. *Feminist Review*. 86. Retirado de: [https://www.academia.edu/77524660/the\\_gender\\_politics\\_of\\_political\\_violence\\_women\\_armed\\_activists\\_in\\_ETA](https://www.academia.edu/77524660/the_gender_politics_of_political_violence_women_armed_activists_in_ETA)
- Jaffal, Z. (2020). Rape as genocide crime in international criminal law – The case of Yazidi women in Iraq. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 15(2), 230–247. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3841256>
- Martini, L. (2015). *Women of ISIS: An overview of gender female roles within the caliphate*. *The square of Meditterrian Centre for revolutionary studies*. Retirado de: <http://www.thesquarecentre.org/wp-content/uploads/2019/04/Lorena-1.pdf>
- Observador. (2022). *Portuguesa condenada na Holanda. Ângela enfrenta mais de quatro anos de prisão por ter pertencido ao Estado Islâmico*. Retirado de: [https://observador.pt/2022/02/18/portuguesa-condenada-na-holanda-angela-enfrenta-mais-de-quatro-anos-de-prisao-por-ter-pertencido-ao-estado-islamico/?cache\\_bust=1664541965035](https://observador.pt/2022/02/18/portuguesa-condenada-na-holanda-angela-enfrenta-mais-de-quatro-anos-de-prisao-por-ter-pertencido-ao-estado-islamico/?cache_bust=1664541965035)
- OSCE. (2019). Understanding the Role of Gender in Preventing and Countering Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism. *Good Practices for Law Enforcement*. ISBN: 9783903128385

- Pearson, E. (2018). Wilayat Shahidat: Boko Haram, the Islamic State, and the question of the female suicide bomber. *Boko Haram Beyond the Headlines: Analyses of Africa's Enduring Insurgency*, 33-52
- Pinto, J. F. (2018). *Terrorismo religioso- A realidade no feminino*. Edições Sílabo. Lisboa. ISBN: 978-972618-967-1
- RTP. (2021). *Líderes dos rebeldes de cabo delgado foram identificados*. Retirado de: [https://www.rtp.pt/noticias/mundo/lideres-dos-rebeldes-de-cabo-delgado-foram-identificados\\_v1342227](https://www.rtp.pt/noticias/mundo/lideres-dos-rebeldes-de-cabo-delgado-foram-identificados_v1342227)
- Schmid, A. (2017). *Moderate Muslims and Islamist Terrorism: Between Denial and Resistance*. International Centre for Counterterrorism. The Hague. Retirado de: <https://icct.nl/app/uploads/2017/08/ICCT-Schmid-Moderate-Muslims-and-Islamist-Terrorism-Aug-2017-1.pdf>
- United Nations Security Council (CTC). (2019). *Identifying and exploring the nexus between human trafficking, terrorism, and terrorism financing*. Retirado de: <https://www.un.org/securitycouncil/ctc/sites/www.un.org.securitycouncil.ctc/files/files/documents/2021/Jan/ht-terrorism-nexus-cted-report.pdf>
- United Nations Women. (2018). *Empowerment or Subjugation: An Analysis of ISIL's Gender Messaging*. Retirado de: <https://arabstates.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/6/empowerment-or-subjugation>

## **AUTORES**

**Inês Menaia Tavares:** Estudante da Universidade Lusíada de Lisboa. Licenciada em Estudos Europeus pela Universidade de Coimbra.

Contacto: +351926200371 ([menaiatavares@gmail.com](mailto:menaiatavares@gmail.com))

**Luís Malheiro:** Capitão da Guarda Nacional Republicana a desempenhar funções na Academia Militar. Doutor em Políticas Públicas pelo ISCTE-IUL. Investigador no Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar.

Contacto: + 351 918 526 501 ([malheir.lcr@gnr.pt](mailto:malheir.lcr@gnr.pt))

## **GOVERNANÇA E MODELOS DE GESTÃO: SUA RELEVÂNCIA PARA AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

Paulo Gomes, Academia Militar, [gomes.pja@exercito.pt](mailto:gomes.pja@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

Due to the necessary budgetary restrictions, technological changes, and the increasing demand to meet the needs of States and their citizens, new forms of governance are required within the current public administration.

For this purpose, it is also essential to adopt adequate management models that allow public organizations to be more efficient and effective. These models must be fundamental tools for public performance and must be properly aligned with the intended forms of governance.

The Portuguese Armed Forces, being a public organization with a high capacity of external influence, but also internal, should also adopt forms of governance aligned with organizational objectives, and therefore should also implement appropriate management models.

Thus, this article analyses through a quantitative methodology the importance of current theories of public administration in the governance of Portuguese Armed Forces, as well as the most appropriate management model.

The results show that the theory affects to the New Public Governance, it is the most important, however, there are no significant statistical differences between the theories, and one or several theories can be adopted in the form of governance of the Portuguese Armed Forces. In terms of the management model, management by capabilities is seen as the most important, although other management models can complement it.

**Keywords:** Governance, Public Administration, Management Models, Armed Forces.

## **RESUMO**

Por força das necessárias restrições orçamentais, das mudanças tecnológicas e da procura cada vez maior de ir ao encontro das necessidades dos Estados e dos seus cidadãos, impõe-se novas forma de governança, no âmbito da atual administração pública.

Para esse efeito é fundamental também adotar modelos de gestão adequados que permitam que as organizações públicas sejam mais eficientes e eficazes. Estes modelos deverão ser ferramentas fundamentais ao desempenho público, devendo estar devidamente alinhados com as formas de governança pretendidas.

As Forças Armadas portuguesas, sendo uma organização pública com elevada capacidade de influência externa, mas também interna, deverão também adotar formas de governança alinhadas com os objetivos organizacionais, devendo por isso implementar, também, adequados modelos de gestão.

Assim, o presente artigo analisa, através de uma metodologia quantitativa, qual a importância das atuais teorias da administração pública na governança das FFAA portuguesas, bem como, qual o modelo de gestão mais adequado.

Os resultados evidenciam que a teoria afeta à *New Public Governance*, é a mais importante, no entanto, não existem diferenças estatísticas significativas entre cada uma das teorias, podendo ser adotada uma ou várias teorias na forma de governança das FFAA portuguesas. Ao nível do modelo de gestão, a gestão por capacidades é vista como a mais importante, podendo, no entanto, ser complementado por outros modelos de gestão.

**Palavras-chave:** Governança, Administração Pública, Modelos de gestão, Forças Armadas.

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de organizações, desenvolve-se num ambiente caracterizado por um conjunto de fatores ao nível nacional e internacional, que influenciam fortemente a atuação das organizações, quer empresariais, quer públicas.

Na atual conjuntura económica, a gestão dos recursos financeiros, carece da aplicabilidade de metodologias modernas de gestão, para efeitos de otimização desses recursos e de apoio à tomada de decisão. O atual contexto de globalização e de restrições económicas e orçamentais impõe a qualquer organização, pública ou privada, uma otimização dos seus recursos (Gomes et al., 2010). Para este efeito é fundamental uma adequada governança pública, onde se procura obter o bem comum entre todas as partes interessadas (governantes, gestores, trabalhadores e cidadãos) sendo necessário uma adequada gestão dos recursos económicos e sociais de um país (Slomski et al., 2008; Alqooti, 2020). A boa governança procura fundamentalmente a gestão eficaz e eficiente de bens, serviços ou programas e corresponder às expectativas da comunidade (APEC Economic Committee, 2011)

No entanto, importa salientar que, embora os princípios de boa governança se apliquem a todas as entidades do setor público, nem todas as recomendações específicas serão necessariamente aplicáveis a todos os setores (International Federation of Accountants, 2001).

Este artigo procura, assim, identificar a relevâncias das atuais teorias da administração pública, bem como, na utilização de adequados modelos de gestão, na governança das Forças Armadas (FFAA) portuguesas. Deste forma, procura-se responder ao problema de investigação através da seguinte pergunta de partida: Qual a importância

das atuais teorias da administração pública na governança das FFAA portuguesas, bem como, qual o modelo de gestão mais adequado?

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. FORMAS DE GOVERNANÇA AO NÍVEL DA ATUAL ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **2.2.1 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (*NEW PUBLIC MANAGEMENT*)**

No final de 1970 e início de 1980, com o objetivo de promover a inovação e a modernização da administração Pública, surgiu o movimento da *New Public Management* (NPM). O modelo da NPM, assenta no serviço prestado aos clientes, otimizando os índices de eficácia, eficiência e economia, sendo estas a base das decisões públicas (Osborne & Gaebler, 1993). Este movimento implicou mudanças significativas no setor público e na sua abordagem, especialmente em novas práticas de gestão e na contratação externa de serviços essenciais a empresas privadas e organizações sem fins lucrativos (Robinson, 2015).

De acordo com Mendes (2001), o aparecimento da NPM deveu-se a vários aspetos resultantes da atual globalização de mercados tais como: Cortes e restrições orçamentais; Recurso a contratações externas; Liberalização dos mercados; Aumento da competitividade do setor público.

Segundo Hood (1991), a NPM deverá assentar nos seguintes princípios: A privatização dos serviços, com diminuição do peso do Estado; A adoção de métodos de gestão empresarial, na base da supremacia desta em relação à pública; A desburocratização e a descentralização, com suporte num modelo que enfatiza os resultados, o serviço, a participação e os sistemas abertos.

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

Assim, a NPM é vista como um meio mais eficiente de alcançar o mesmo produto ou serviço, em que, os cidadãos são vistos como clientes e servidores públicos e os dirigentes como gestores públicos, em que estes tentam realinhar a sua relação com os decisores políticos, sendo a sua motivação baseada em incentivos. Os cidadãos são considerados consumidores dos serviços públicos (Filipe, 2007), vistos como clientes e servidores públicos, enquanto os dirigentes são vistos como gestores públicos (Hood, 1991; Osborne e Gaebler, 1993; Bryson et al., 2014).

### **2.2.2 NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA (NEW PUBLIC GOVERNANCE)**

Para fazer face à ideia de ter “consumidores felizes” em vez de cidadãos participantes e envolvidos, surgiu o movimento da Nova Governança Pública (NPG) (Osborne, 2006; Filipe, 2007).

Este movimento foi proposto por Osborne (2006, 2010) em que o seu ponto de partida é muito diferente das teorias da gestão pública, colocando os cidadãos no centro do seu quadro de referência teórico, baseando-se nos conceitos de cidadania e do interesse público e nos interesses compartilhados dos cidadãos, em vez dos interesses individuais ou preferências do mercado.

“Devido à sua natureza verticalmente integrada, a hierarquia é o mecanismo-chave para a governação, (...) para assegurar a responsabilidade para o uso dos dinheiros públicos (...) em que vários atores interdependentes contribuem para os serviços



públicos” através das “relações interorganizacionais e definição de processos, salientando a eficácia do serviço e os resultados” (Osborne, 2006, p. 381).

Para Osborne (2006), a NPG baseia-se na existência de um Estado pluralista, procurando compreender o desenvolvimento e implementação de políticas públicas nesse contexto, tendo o potencial de aproveitar um fluxo mais contemporâneo da teoria da gestão, preocupado com a organização relacional. Este movimento está, acima de tudo, preocupado com a legitimidade e a inter-relação dos processos de elaboração de políticas, sua implementação e prestação de serviços. A NPG procura combinar, assim, os pontos fortes da NPM, através da formulação de políticas orientadas para a produção de produtos/serviços públicos e dos respectivos processos de produção.

### **2.2.3 GESTÃO DO VALOR PÚBLICO (*PUBLIC VALUE MANAGEMENT*)**

Com a introdução de critérios empresariais e de princípios de gestão pública, como a concorrência entre os serviços prestados e o aumento de poder e de participação dos cidadãos, o setor público deverá ser, também, tão eficiente e eficaz quanto possível. Para tal, deverá haver uma avaliação do desempenho das organizações públicas. Surge, então, uma outra abordagem denominada por *Public Value Management* (PVM), enfatizando que o valor público resulta principalmente do desempenho organizacional (Moore, 2003; Moore & Khagram, 2004; Stoker, 2006). Ao nível da PVM, Moore (2003) acredita que os cidadãos desejam dos seus governos uma combinação de objetivos que potencie o valor público: Serviços públicos de alto desempenho e não simplesmente burocráticos; Organizações públicas eficientes e eficazes para alcançar os resultados sociais desejados; Organizações públicas que operam com justiça e conduzam a condições justas na sociedade em geral.

De acordo com Stoker (2006), nem a NPM nem a NPG permitem explicar mudanças no ambiente ou fornecer um modelo de gestão adequado, pelo que a PVM é vista como um meio de compreender a organização e responder aos desafios.

#### **2.2.4 NOVO SERVIÇO PÚBLICO (*NEW PUBLIC SERVICE*)**

Atualmente, cada vez mais o setor público deverá ser tão eficiente e eficaz tanto quanto possível (Lapsley, 2008).

Devido às questões levantadas sobre se o serviço público deverá ter ênfase no interesse individual e geral ou se deverá ser ao serviço das pessoas, surgiu o modelo *New Public Service* (NPS), em complemento ou alternativa à NPM e à NPG, tendo uma abordagem mais humanista e defendendo políticas públicas favoráveis à descentralização e estabelecendo uma nova relação entre o Estado e a sociedade, mais particularmente com os cidadãos.

Este modelo aponta assim para um novo serviço público, tendo sido desenvolvido por Janet e Robert Denhardt, em que o foco da gestão pública devem ser os cidadãos, a comunidade e a sociedade civil (Robinson, 2015).

Neste modelo, a administração pública deverá observar aspetos que estão além da racionalidade do mercado, devendo valorizar o cidadão e não exclusivamente a produtividade, devendo o cidadão ser distinguido como sendo um mero consumidor de bens e serviços públicos.

O NPS assenta em sete princípios (R. B. Denhardt & Denhardt, 2000): Servir em vez de dirigir; Procurar o interesse público; Servir os cidadãos e não clientes/consumidores; Valorizar a cidadania em detrimento do empreendedorismo; Pensar estrategicamente e agir democraticamente; Reconhecer que a *accountability* não é simples; Valorizar as pessoas, e não apenas a produtividade.

Para além disso, R. B. Denhardt & Denhardt (2000), veem os gestores públicos como devendo ser mais do que meros gestores fazendo análises de custo-benefício, uma vez que são participantes da sociedade como os cidadãos.

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

## **2.2. MODELOS DE GESTÃO**

### **2.2.1 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK**

Este modelo denominado por *Common Assessment Framework (CAF)* foi criado para comparar *inputs*, atividades, *outputs* e *outcomes*. É também um modelo de gestão desenvolvido e mais vocacionado para organizações do setor público, no sentido de melhorar a qualidade do serviço público (OECD, 2009; Bouckaert, 2013).

Este modelo sendo inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management - EFQM*), consiste numa ferramenta de apoio à implementação dos conceitos de Gestão da Qualidade na Administração Pública.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2009), a *CAF* é utilizada em toda a Europa como estrutura comum para a avaliação da qualidade das Administrações Públicas e para as assistir na busca da excelência. “*Common*” (“Comum”) significa que as mesmas estruturas e sistemas são empregues pelas organizações de serviço público dos diferentes países, que se encontram em situações socioeconómicas diferentes e têm culturas administrativas diferentes. “*Framework*” (“Estrutura”) indica que esta consiste num conjunto de princípios de qualidade agrupados de uma maneira lógica e coerente, englobando todas as características de funcionamento de uma organização, no sentido de se

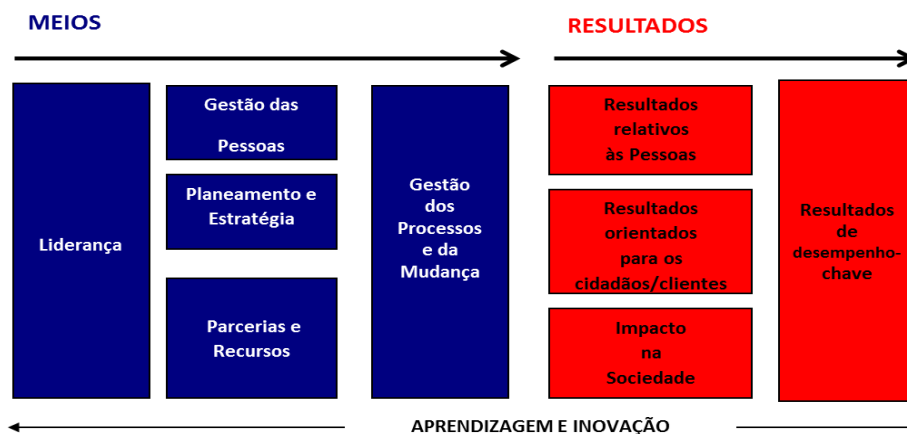
confrontar com a realidade de uma organização eficaz e de poder estabelecer um diagnóstico preciso do seu estado de saúde. O “Assessment” (“Avaliação”) diz respeito às diligências a efetuar nos domínios identificados como tendo necessidade de melhorias.

Este modelo surge assim como um modelo de gestão que procura a excelência da administração pública, através de um diagnóstico organizacional, mas também deverá focalizar-se nas necessidades dos cidadãos/clientes, quer dos atuais quer dos potenciais, de forma a contribuírem para a melhoria do seu desempenho (European Institute of Public Administration, 2012).

Os resultados a atingir, deverão satisfazer todas as Partes Interessadas da organização (tutela, cidadãos/clientes, parceiros e colaboradores), devendo estar em linha com os objetivos organizacionais.

A figura abaixo (figura 1) ilustra a estrutura do CAF.

Figura 1: Estrutura da CAF



Fonte: Manual do CAF 2013 (<http://www.caf.dgaep.gov.pt>)

### **2.2.2 BALANCED SCORECARD**

Este modelo de gestão denominado por *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992. É um modelo que pretende o alinhamento a todos os níveis organizacionais dos objetivos e metas. Compreende quatro perspectivas, perspectivas estas que são acompanhadas através de indicadores de desempenho (Berg & Pietersma, 2015).

De acordo com Kaplan & Norton (1992), essas perspectivas são:

Perspetiva financeira - Principal no desenvolvimento de uma organização, e deve servir de guia para as outras perspectivas. Nesta perspectiva, os objetivos estratégicos devem refletir o desempenho financeiro esperado para o futuro. Além disso, todos os objetivos e metas das outras perspectivas do BSC devem estar associados a pelo menos um objetivo da perspectiva financeira.

Perspetiva dos clientes - Esta perspectiva mostra em quais segmentos estratégicos a organização precisará obter sucesso para viabilizar os objetivos financeiros descritos na perspectiva financeira. Os resultados serão obtidos através da forma como os clientes vêm a empresa e através de recursos a mercados estratégicos, que a empresa pretende atingir. Os objetivos podem ser muito variados, nomeadamente, aumento de qualidade, assertividade de entrega ou satisfação de atendimento. Os indicadores correspondentes são obtidos por recolha de informação durante o relacionamento ou com pesquisas de mercado, procurando refletir a perceção do cliente ou do mercado.

Perspetiva dos processos internos – Procura viabilizar os objetivos propostos na perspectiva dos clientes, contribuindo para o objetivo principal do BSC, que é alcançar os objetivos financeiros da organização. Por exemplo, se a estratégia é atingir mercados estratégicos da perspectiva anterior, a empresa precisará construir processos novos relativamente à sua estrutura organizacional.

Perspetiva da aprendizagem e crescimento - Uma vez estabelecidos os objetivos para a perspetiva financeira, de clientes e de processos internos, a organização precisa desenvolver uma base de modo a obter êxito na gestão dos seus recursos (humanos, conhecimento e inovação). Aqui, são indicadores importantes, por exemplo, a satisfação dos empregados, a taxa de retenção do pessoal, o valor acrescentado por empregado, formação efetuada, etc.

O *Balanced Scorecard* pode também proporcionar motivação, desempenho e melhorias significativos para organizações do setor público. Para estas organizações, o relacionamento entre as perspetivas carece de ser ajustado, uma vez que, neste caso o BSC oferece a base lógica de servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários, e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997).

A Figura 2 retrata visualmente a estrutura do *Balanced Scorecard* a aplicar a empresas privadas e a organizações públicas.

Figura 2 Estrutura do BSC a aplicar



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997).

### **2.2.3 GESTÃO POR CAPACIDADES**

Ao nível das organizações militares, o *output* do poder militar deverá ser a capacidade de uma força militar para realizar com sucesso uma variedade de missões, operações e ações contra adversários (Santos, 2013). Essas missões, constituem-se como o *outcome* (Aberdeen, Thiébaux, & Zhang, 2004; Heng, 2012). A noção de capacidade militar como *output* do poder militar é baseado no entendimento de que as forças armadas de um país recebem recursos nacionais e os transformam em capacidades específicas de guerra. As capacidades militares permitem aos países defender-se contra ameaças e adversários, nacionais e estrangeiros, numa perspetiva de estarem prontos a agir sempre que necessário (Department of Defence, 2017).

Em Portugal, entende-se por capacidade militar o conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade (Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar, 2014).

Para além disso, as FFAA deverão ser capazes de gerar e explorar as capacidades militares que lhes permitam executar as suas missões nos diversos cenários gerais, sendo que o seu emprego nestes cenários deve respeitar as prioridades e orientações contidas nos Conceitos Estratégicos (Garcia, 2015). A execução dessas missões permite identificar áreas de potencial intervenção das FFAA para a sua defesa ou para o desenvolvimento de capacidades. A eficácia militar dessas capacidades, no enfrentar das ameaças e riscos mais prováveis e no cumprimento dos compromissos internacionais, torna-se o resultado pretendido (*outcome*) (Tellis, Bially, Layne, & McPherson, 2000).

Ao nível das Forças Armadas portuguesas, este modelo de gestão, foi aprovado através da Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (Despacho n.º 11400/2014 do Ministério da Defesa Nacional). De acordo com essa Diretiva, o “planeamento orientado para a edificação de capacidades constitui uma atividade fundamental na qual é necessário o desenvolvimento de um maior esforço. Centrado no futuro, a clara identificação de capacidades e a forma de as alcançar, constitui uma prioridade que importa integrar aos diferentes níveis incluindo sempre a imprescindível avaliação dos recursos disponíveis e dos rácios de despesa definidos”.

#### **2.2.4 PLANNING, PROGRAMMING AND BUDGETING SYSTEM**

O modelo de gestão denominado por *Planning, Programming and Budgeting System* (PPBS) foi introduzido pelo Secretário de Defesa McNamara<sup>1</sup> em 1961 durante a Presidências de John F. Kennedy e Lyndon B. Johnson (1960-1968), em resposta a inúmeras ultrapassagens das despesas do estado ocorridas nos anos 1950 e início dos anos 1960.

De acordo com Grimes (2008), pretendia-se alcançar os dois desafios de gestão estratégica, nomeadamente: Integrar e equilibrar a política externa, a estratégia militar, requisitos de força e o orçamento de defesa; Centralização de todos os programas de defesa de uma forma para efeitos de análise em termos de resoluções racionais e analíticas sobre o interesse nacional.

Trata-se de um método que consiste, basicamente, em estruturar o processo orçamental em três fases: a fase do Planeamento, que consiste na identificação dos objetivos a alcançar e que tem como principal produto final as grandes orientações para a elaboração do orçamento; a fase da Programação, na qual se procede ao

---

<sup>1</sup> Antes de ser nomeado Secretário para a Defesa, desempenhou funções como administrador na *Ford Motor Company*.



agrupamento de atividades homogêneas em subprogramas e destes em programas; e a fase de Orçamentação, através da qual se procede às escolhas, do ponto de vista financeiro, e se procede à afetação de recursos a cada programa.

Para esse efeito, implementou a centralização do planejamento e de decisões operacionais ao seu nível, introduzindo inovações em três áreas de aquisição, durante a década de 1960: Planejamento e seleção de programas; Seleção e afetação de recursos; Gestão de programas de aquisição em curso.

Relativamente ao planejamento e seleção de programas, estes deveriam ser concretizados em ciclos de cinco anos, orientados para o programa orçamental do governo (Grimes, 2008).

No âmbito da seleção de programas, o conceito de sistema de armas assumiu um relevante papel, uma vez que, esse sistema “inclui não somente a maioria dos equipamentos em si, mas também os subsistemas, suporte logístico, software, construção, desenvolvimento e treino para operar e sustentar (Fox, 2011), em que, o custo a considerar deveria ser o somatório de todas as áreas envolvidas no sistema de armas.

Foi através do PPBS que começou a ser entendido como programa, diversos sistemas de armas com todos os custos a imputar em determinados períodos por forma a garantir um sistema de armas em toda a sua plenitude.

Essas estratégias encontravam-se expressas no plano anual da Defesa (a 5 anos), seguido por um programa de defesa e, em seguida, um orçamento para a defesa (a 2 anos), que passou a ser conhecido pelo Plano da Defesa a cinco anos, consistindo basicamente em dividir o processo em planos, programas e orçamentos, representando as capacidades que eram o produto final do programa da defesa (Grimes, 2008).

Essas mudanças organizacionais, destinaram-se a melhorar a eficiência, a relação custo-eficácia e reduzir o desperdício, adquirindo-se e desenvolvendo-se o que se efetivamente pretendia em termos da defesa.

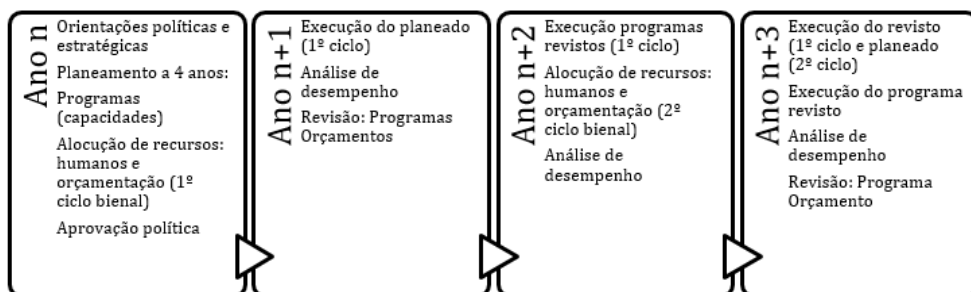
Por forma a ajustar o PPBS ao conceito de Gestão da Qualidade Total, em 2003, o PPBS sofreu outra evolução, tendo-se passado a denominar por *Planning, Programming, Budgeting and Execution* (PPBE).

Este novo conceito tinha como principal objetivo efetuar uma melhor gestão e sequência do processo, estando ajustado aos ciclos eleitorais (Grimes, 2008).

Tendo por base as orientações políticas e estratégicas definidas para a defesa, os programas e os orçamentos eram formulados, no primeiro ano desse ciclo bienal (no ano  $n$ ), em que o orçamento era efetuado para a totalidade desse ciclo (a 2 anos), para programas a 4 anos. No decorrer do segundo ano de cada ciclo bienal, os programas e orçamentos eram ajustados em conformidade com os objetivos definidos inicialmente, permitindo assim efetuar uma análise relativamente ao planeado e ao executado, nomeadamente, uma análise de desempenho desses programas.

A figura abaixo (figura 3) sintetiza o ciclo de planeamento do PPBE:

Figura 3 - Ciclo de planeamento do PPBE



Fonte: Adaptado de Grimes (2008).

Este ciclo assentava assim em quatro elementos fundamentais (Grimes, 2008): Estratégia; Alocação de recursos; Execução; Análise de desempenho.

### **3. METODOLOGIA**

Por forma a se ir ao encontro dos objetivos desta investigação, onde se procura analisar a importância de variáveis foi utilizado o método quantitativo, através da quantificação dos dados recolhidos, recorrendo-se a técnicas estatísticas, desde a mais simples (medidas de tendência central), às mais complexas (análise fatorial exploratória).

Relativamente às medidas de tendência central, foram analisadas as médias das variáveis e respetivos desvio-padrão.

Ao nível da análise fatorial exploratória (AFE) (Marôco, 2014a) procurou-se identificar a existência de diferentes construtos ao nível das variáveis analisadas. Na AFE foram assegurados os seguintes passos (Fávero et al., 2009): Análise da matriz de correlações; Estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett; Análise da matriz anti-imagem.

A AFE foi realizada através da Análise dos Componentes Principais, utilizando-se o método de rotação oblíqua dos fatores (*Direct Oblimin*), em detrimento da ortogonal. Esta opção deve-se ao facto de assumir-se que, na maioria dos estudos das Ciências Sociais, os fatores estão correlacionados (Fávero et al., 2009; Marôco, 2014a).

Para avaliar a validade da AFE, utilizou-se o critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), tendo como referência para a estatística KMO que valores inferiores a 0,60 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada (Fávero et. al., 2009).

Ao nível da fiabilidade da extração dos construtos recorreu-se ao índice Alpha de *Cronbach*. Numa AFE um valor de Alpha de *Cronbach* acima de 0,6 pode ser considerado como aceitável (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

Quanto ao número de fatores (construtos) a extrair, não existe consenso quanto ao mais indicado (Laros, 2012). Foi adotado o critério da raiz latente, efetuando-se a extração com Valores Próprios (*eigenvalues*) superiores a 1, conjugado com o critério do *Scree plot*, retendo-se os valores até aquele em que o ganho da variância total explicada já não é considerável (Marôco, 2014b).

Ao nível da recolha de dados, foi utilizado um questionário sendo este um método eficaz para solicitar a opinião e ideias dos respondentes (J. V. Denhardt & Denhardt, 2015). Esse questionário foi realizado a uma amostra (de conveniência), contemplando 118 militares das Forças Armadas (FFAA) portuguesas (em cursos de formação) e 161 cidadãos, num total de 279 inquiridos.

Em relação aos questionários, a escala de medida foi a de *Likert* a 7 pontos. Foram adotados os seguintes atributos (tabela 1):

Tabela 1: Escalas de Likert a 7 pontos utilizadas

<b>Escala</b>	<b>Importância</b>
1	Não importante de todo
2	Não importante
3	Ligeiramente não importante
4	Nem não importante nem importante
5	Ligeiramente importante
6	Importante
7	Extremamente importante

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. RESULTADOS

Os resultados da análise à importância das atuais teorias na governança das FFAA portuguesas (tabela 2) revelam que o item relativo à “estrutura e processos

organizacionais para prestar o seu serviço”, afeto à *New Public Governance*, é o mais importante (média=6,20;  $\sigma=0,97$ ). O item menos importante diz respeito ao “envolvimento e colaboração democrática do cidadão”, que reflete a teoria de *New Public Service* (média=5,50;  $\sigma=1,43$ ).

A AFE revela, no entanto, um único construto constituído por todos os itens referentes às diferentes teorias da Nova Administração Pública. Tal revela que os inquiridos não distinguem a importância dos diferentes itens afetos a cada uma das teorias, podendo ser adotada uma ou várias teorias na forma de governança das FFAA portuguesas.

Tabela 2: Importância das atuais teorias na gestão das FFAA portuguesas

Na gestão das Forças Armadas Portuguesas, qual a importância de assegurar?	Teoria da Nova Administração Pública subjacente	Amostra Cidadãos		Amostra Cidadãos
		Média	Desvio-padrão	Carga fatorial
				Teorias da Nova Administração Pública
A racionalidade económica	<i>New Public Management</i>	5,87	1,21	0,683
A estrutura e processos organizacionais para prestar o seu serviço	<i>New Public Governance</i>	<b>6,2</b>	0,97	0,737
O desempenho organizacional orientado para o cidadão	<i>Public Value Management</i>	5,94	1,2	0,826
O envolvimento e colaboração democrática do cidadão	<i>New Public Service</i>	5,5	1,43	0,748
<i>Alfa Cronbach</i>				0,731
<i>Eigenvalue</i>				2,251
Variância explicada				0,563
KMO				0,628

Nota: Escala (1=Não importante de todo; 4= Nem não importante, nem importante; 7= Extremamente importante).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao modelo de gestão para a governança das FFAA portuguesas, os resultados (tabela 3) mostram que os inquiridos têm dificuldade em diferenciar a importância

dos diferentes modelos, tendo-se obtido somente um construto pela AFE. Ainda assim, a importância de existir um modelo de gestão por capacidades é validada pela análise quantitativa, tendo sido considerado como o mais importante (média=5,86;  $\sigma$ =1,02). Este modelo de gestão por capacidades, conforme se viu na revisão da literatura, é de implementação obrigatória, fruto da atual Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (Despacho n.º 04/MDN/2011), podendo ser complementado com outros modelos. No entanto, tendo-se obtido somente um construto, pela AFE, verifica-se que o modelo de gestão por capacidades poderá ser complementado por qualquer um dos outros modelos.

Tabela 3: Importância dos modelos de gestão para a governança das FFAA portuguesas

Importância da utilização das seguintes modelos para a governança das FFAA	Modelo de gestão subjacente	Itens		Construtos
		Média	$\sigma$	Principais modelos de gestão de desempenho
Orientado para os meios (financeiros, materiais e humanos) e os resultados	<i>Common Assessment Framework (CAF)</i>	5,49	1,13	<b>0,776</b>
Orientado para o impacto social, capacidades militares, processos internos, e gestão de recursos	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5,6	1,11	<b>0,864</b>
Orientado para a estratégia, os recursos, a execução e a análise do desempenho	<i>Planning, Programming, Budgeting and Execution (PPBE)</i>	<b>5,82</b>	1,1	<b>0,901</b>
Orientado para a gestão das capacidades militares	Gestão por capacidades	<b>5,86</b>	1,02	<b>0,871</b>
Alfa Cronbach				<b>0,921</b>
Eigenvalue				<b>4,32</b>
Variância explicada				<b>71,99%</b>
KMO				0,89

Nota: Escala (1=Não importante de todo; 4= Nem não importante, nem importante; 7= Extremamente importante).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5. CONCLUSÕES**

A necessidade de uma governança das organizações públicas orientadas para uma adequada gestão, através da utilização de modelos de gestão e visando ir ao encontro dos cidadãos ou à melhoria do desempenho é preconizada por várias teorias no âmbito da literatura em gestão da administração pública. Esta necessidade é enfatizada pela teoria PVM em que o valor público resulta principalmente do desempenho organizacional e da sua medição. Em complemento à PVM, a NPS apresenta ideais e práticas que vão além da racionalidade do mercado, enfatizando a democracia e o envolvimento do cidadão na condução da administração pública. A NPG está, acima de tudo, preocupada com a elaboração de políticas, sua implementação e prestação de serviços.

No entanto, para que estes ideais possam ser aplicados, é fundamental a utilização de modelos de gestão. A utilização de um modelo de gestão para a governança das FFAA portuguesas, constituir-se-á como um processo de aprendizagem e melhoria dos processos e do desempenho. Esse processo deverá estar em conformidade com as políticas da atual administração pública.

Assim, em resposta à pergunta de partida “Qual a importância das atuais teorias da administração pública na governança das FFAA portuguesas, bem como, qual o modelo de gestão mais adequado” conclui-se que, a teoria afeta à *New Public Governance* (NPG), é a mais importante, no entanto, não foram apuradas diferenças estatísticas significativas entre cada uma das teorias. Deste modo, ao nível da governança das FFAA portuguesas pode ser seguida uma ou várias teorias da atual administração pública. Quanto ao modelo de gestão, a gestão por capacidades é vista como a mais importante, sendo esta a obrigatória a implementar. No entanto, não foram também apuradas diferenças estatísticas significativas entre cada um dos modelos, podendo este modelo ser complementado por outros modelos de gestão.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aberdeen, D., Thiébaux, S., & Zhang, L. (2004). Decision-Theoretic Military Operations Planning. *International Conference on Automated Planning and Scheduling*, 402–412.
- Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar, 3 (2014).
- Alqooti, A. A. (2020). Public Governance in the Public Sector: Literature review. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 14–25. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v3i3.47>
- APEC Economic Committee. (2011). ‘*Good Practice Guide on Public Sector Governance*’.
- Berg, G. van den, & Pietersma, P. (2015). *Os principais modelos de gestão. 77 modelos que todo o gestor devia conhecer*. Actual Editora.
- Bouckaert, G. (2013). Performance Measurement and Budgeting in the Public Sector. *Para Uma Reforma Abrangente Da Organização e Gestão Do Sector Público*, 54–67.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74, 445–456.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. v. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Denhardt, J. v., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 1–9.
- Department of Defence. (2017). *Budget statements 2017-18: Defence portfolio* (Issue 1).



- European Institute of Public Administration. (2012). Estrutura comum CAF. In *Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação* (Vol. 1). Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões* (Editora Campus, Ed.). Elsevier.
- Filipe, J. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*.
- Fox, J. R. (2011). Defense Acquisition Reform, 1960-2009. An Elusive Goal. In *The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Garcia, F. P. (2015). O Instrumento Militar e as Forças Armadas. *Revista Militar*, 17–32.
- Gomes, P., Mendes, S., & Carvalho, J. (2010). O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais. *Global Economics and Management Review*, 91–114.
- Grimes, C. S. R. (2008). *Ppbs to ppbe: a process or principles?*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed). Pearson Education Limited.
- Heng, T. W. (2012). The Concept Of A Decisive Battle And The Key Takeaways For The Singapore Armed Forces. *Journal of the Singapore Armed Forces*, 42(1), 1–11.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69, 3–20.
- International Federation of Accountants. (2001). *Governance in the public sector: a governing body perspective*. International Federation of Accountants.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação. Balanced Scorecard*. Editora Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79. <https://doi.org/00178012>
- Lapsley, I. (2008). the Npm Agenda: Back To the Future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00444.x>
- Laros, J. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. LabPAM Saber e Tecnologia.
- Marôco, J. (2014a). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, Software & Aplicações* (2ª Edição). ReportNumber.
- Marôco, J. (2014b). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª Edição). Gráfica Manuel Barbosa e Filhos.
- Mendes, M. (2001). A Reforma da Administração Pública em Portugal. *Escola Superior de Enfermagem Cidade Do Porto*.
- Moore, M. H. (2003). *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to ‘ Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations’ by Robert Kaplan* (No. 18; Issue May).
- Moore, M. H. (2012). *Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard*. August, 1–33.
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating Public Value: What Business might learn from Government about Strategic Management. In *Corporate Social Responsibility initiative - working paper 3*.
- OECD. (2009). *Measuring government activity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264060784-en>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.

- Robinson, A. M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. 1990–1993.
- Santos, J. L. dos. (2013, November). Reformar o Estado - Forças Armadas. *Revista Militar*, 981–988.
- Slomski, V., Macedo, F. de Q., Filho, F. T., & Mello, G. R. de. (2008). *Governança Corporativa e governança na gestão pública*. Editora Atlas.
- Tellis, A. J., Bially, J., Layne, C., & McPherson, M. (2000). *Measuring National Power in the Postindustrial Age* (Vol. 53, Issue 3).

**AUTOR:**

**Paulo Gomes:** Tenente-Coronel de Administração Militar a desempenhar funções na Academia Militar, como Coordenador Científico e docente. Doutor em Gestão pelo ISEG-UL. Investigador do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL). Contacto: [gomes.pja@exercito.pt](mailto:gomes.pja@exercito.pt)

**BRAND EQUITY DA MARINHA PORTUGUESA.  
UM ESTUDO EMPÍRICO**

Luís Farias, CINAV, Escola Naval, [santos.farias@marinha.pt](mailto:santos.farias@marinha.pt)

Fernando Machado, UCP, Universidade Católica, [fmachado@ucp.pt](mailto:fmachado@ucp.pt)

Pedro B. Água, CINAV, Escola Naval, [pedroagua@gmail.com](mailto:pedroagua@gmail.com)

**ABSTRACT**

With the growing importance of brands for organizational positioning, challenges arise, and public institutions try to keep up with trends; the Portuguese Navy isn't an exception. Public institutions are increasingly competing for resources, namely human and material. In order to remain competitive in all its areas of importance, it is particularly necessary to characterize the perception citizens have of the institution, whether civil or military. After all, how much is the Portuguese Navy brand worth to citizens? Through the coupling and adaptation of different models, both for companies and non-profit organizations, a set of measures of citizen-based brand equity is suggested to assess dimensions such as Honesty, Modernity, Awareness, Performance, Trustworthiness and Attachment. These measures made it possible to acquire concrete data about the perception citizens have of the institution and relate them to supportive actions towards the Portuguese Navy and its communication. Through a comparison with the remaining branches of the Armed Forces, some suggestions for improvements in the field of brand communication were found. Said measures were organized based on an inquiry to the citizens, the Portuguese Navy costumers. The main conclusions show that the brand Portuguese Navy has a positive image in the minds of the Portuguese but also point the existence of gaps, including internal, which must be identified and mitigated. The bottleneck of the Portuguese

Navy brand is due to the perception of Attachment, Modernity and, above all, to the Awareness of the brand, being these the variables with the most room for improvement and the ability to raise the brand's value to a higher level.

**Keywords:** Brands, Brand equity, Citizen-based brand equity; Communication

## RESUMO

Com a crescente importância das marcas no posicionamento das organizações, novos desafios surgem e as instituições públicas vão procurando acompanhar as tendências. A Marinha Portuguesa não é exceção. As instituições públicas estão, cada vez mais, a competir por recursos, nomeadamente humanos e materiais. Para se manterem competitivas em todas as suas áreas de interesse é de capital importância a caracterização da percepção que os cidadãos têm da instituição, sejam eles civis ou militares. Afinal, quanto vale a marca Marinha Portuguesa para os cidadãos? Por intermédio da união e adaptação de diferentes modelos, tanto de modelos para empresas como modelos para organizações sem fins lucrativos, sugeriu-se um conjunto de medidas de *citizen-based brand equity* para avaliar dimensões como a Honestidade, Modernidade, Conhecimento, Performance, Confiança e Ligação. Tais medidas permitiram adquirir dados concretos acerca da percepção que os cidadãos têm da instituição, bem como relacioná-los com ações de apoio à Marinha Portuguesa e a sua comunicação. Através de uma comparação com os restantes ramos das Forças Armadas apurou-se algumas sugestões de melhorias no campo da comunicação da marca. Estas medidas foram avaliadas com base num questionário realizado aos cidadãos, os clientes da Marinha Portuguesa. As principais conclusões mostram-nos que a marca Marinha tem uma imagem positiva na consciência dos portugueses, mas com indícios da existência de lacunas, inclusive internas, que devem ser identificadas e mitigadas. O *bottleneck* ou constrangimento da marca Marinha deve-se à percepção

de ligação, modernidade e, principalmente, do conhecimento da marca, sendo estas variáveis as que possuem uma margem de melhoria e a capacidade de elevar o valor da marca para outro nível.

**Palavras-chave:** *Brand equity, Citizen-based brand equity, Comunicação, Marcas*

## **1. INTRODUÇÃO**

A Marinha Portuguesa, enquanto instituição do setor público, não tem como objetivo o lucro de forma a manter-se sustentável no tempo, como acontece no mercado empresarial. Porém, o *brand equity* pode ser avaliado para além de indicadores de performance financeira. Efetuar esta avaliação poderá servir de ponto de partida para uma adaptação na comunicação e *marketing* da marca para os aspetos que se identifiquem não estar alinhados com a estratégia e visão da Marinha. O *brand equity* da marca Marinha é analisado através da aplicação de medidas adaptadas a instituições militares, derivadas de modelos aplicados às empresas e organizações sem âmbito de lucro.

O principal objetivo deste estudo foi dar resposta a perguntas de investigação recolhendo as opiniões dos cidadãos no inquérito desenvolvido. As perguntas que guiaram este estudo foram: (Q1) *Qual a perceção dos cidadãos face à marca Marinha Portuguesa?* (Q2) *Quais as variáveis sociodemográficas que mais influenciam a perceção dos cidadãos face à marca Marinha Portuguesa?* (Q3) *Em que medida é que os cidadãos apoiam a Marinha Portuguesa?* (Q4) *Qual a dimensão de brand equity que melhor explica o valor da marca Marinha Portuguesa para os cidadãos?* (Q5) *Qual a reputação da Marinha Portuguesa comparativamente com os restantes ramos das Forças Armadas?*

Este artigo é composto por cinco secções. Para além desta introdução, na secção 2 é efetuada uma breve revisão da literatura relevante. Na secção 3 descreve-se a

metodologia. A secção 4 apresenta os resultados do estudo empírico, à qual se seguem algumas conclusões.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL**

### **2.1 BRAND EQUITY**

Para Keller (1993), existem dois motivos para se abordar o *brand equity* nas organizações comerciais. Primeiramente, para obter uma estimativa do valor da marca e, por outro lado, através de uma visão estratégica como forma de aumentar a produtividade. Para este autor, o ativo mais valioso para melhorar a produtividade do marketing consiste no conhecimento da marca criado na mente dos consumidores através das ações de marketing da organização.

Lassar et al. (1995) defende que os clientes e consumidores da marca avaliam a mesma através da *força* e do *valor*. A *força* da marca é composta pelas associações que os clientes e consumidores fazem à marca, enquanto o *valor* representa os ganhos acumulados quando a *força* da marca é alavancada para obter lucros, atuais e futuros. Já a avaliação de uma marca é também, naturalmente, influenciada pelos seus concorrentes e pelas próprias características da indústria onde se insere.

As diferentes definições do conceito de *brand equity* podem ser dispostas em duas perspetivas: *financeira* e de *consumidor* (Pappu et al., 2005). A perspetiva *financeira* destaca o valor da marca para a organização enquanto a perspetiva do *consumidor* dá ênfase às atitudes e comportamentos do consumidor face à marca. Como forma de medição do *brand equity*, numa perspetiva financeira, é medido o valor da marca enquanto ativo, em unidades monetárias, mediante avaliação contabilística. A perspetiva do consumidor define *brand equity* como o valor da marca para os próprios consumidores, com base nos comportamentos e atitudes destes.

## 2.2 CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY

Lassar et al. (1995) apresentou a sua visão de *customer-based brand equity* (CBBE) num contexto empresarial, considerada válida e frequentemente abordada neste tema, como sendo percepção dos consumidores, e consistindo no acréscimo da utilidade percebida e na conveniência que o nome da marca confere ao produto ou serviço. O modelo CBBE é composto por cinco dimensões: *performance*, *imagem social*, *ligação*, *valor* e *confiança*. A *performance* representa uma dimensão objetiva com base nas ações da instituição. A *imagem social* representa a percepção da marca dum consumidor pertencente a dado grupo social do consumidor. A *ligação* representa a força das sensações positivas que o consumidor detém sobre a marca. O *valor* consiste na utilidade que o consumidor reconhece no produto ou serviço com base em duas variáveis: o que o consumidor efetivamente recebeu e o que deu em troca. Por fim a *confiança* que o consumidor tem da marca e da comunicação que a mesma realiza.

Por outro lado, Faircloth (2005) apresentou a sua visão de CBBE no contexto de organizações sem fins lucrativos e instituições públicas como sendo constituída por três dimensões: *personalidade*, *imagem* e *conhecimento* da marca. Uma marca com uma *personalidade* forte, favorável e única dá ao consumidor um sinal de legitimidade da marca enquanto parceiro, podendo resultar em trocas vantajosas (Faircloth, 2005). A *imagem* resulta das associações que são feitas à mesma, que quando únicas, fortes e favoráveis, dá origem a que a marca tenha uma maior capacidade para se posicionar e diferenciar na mente do consumidor, incrementando o *brand equity* (Pitta & Katsanis, 1995). O *conhecimento* da marca representa um dos fatores determinantes da força da mesma, sendo normalmente medido através de inquéritos. No caso da Marinha Portuguesa, não é comercializado nenhum produto ou serviço. O serviço prestado pela instituição é relacionado com a promoção e proteção dos interesses nacionais no mar - um serviço prestado ao país. Por isso, os consumidores e clientes



no contexto da marca Marinha Portuguesa são os cidadãos, permitindo a ligação ao conceito de *citizen-based brand equity* (Teodoro & An, 2018).

### **2.3 BRANDING NO SETOR PÚBLICO**

As organizações do setor público aplicam princípios de *branding* para construir marcas fortes. Segundo Leijerholt et al. (2019), existem dois motivos principais para este fenómeno. O primeiro é a crescente “*marketization*” do setor público, através da premissa de que o aumento da concorrência num determinado setor irá constituir um incentivo à eficiência, contribuindo para mitigar posições monopolistas (Aula et al., 2015; Chapleo, 2015). Este fenómeno ocorre quando o Estado abdica do seu envolvimento direto na produção de bens ou prestação de serviços, tendo apenas controlo através da regulação. O outro motivo surge devido ao aumento contínuo da concorrência entre empresas do setor privado e do setor público, nomeadamente na competição por recursos humanos, o que tem resultado numa maior proatividade das organizações do setor público para construir e sustentar marcas mais fortes (Wæraas et al., 2015). Para Teodoro & An (2018), a marca de uma instituição do setor público está associada a *atributos*, *benefícios* e *atitudes* por parte dos cidadãos que podem deixar uma opinião mais ou menos favorável sobre a marca, com impacto direto na sua reputação. As vantagens para uma instituição do setor público com uma reputação favorável são diversas, nomeadamente no próprio desempenho organizacional, no aumento do número de candidatos em processos de recrutamento e retenção de pessoas (Carpenter, 2002), bem como na promoção de uma maior estabilidade da própria instituição (Krause & Corder, 2007).

### **3. METODOLOGIA**

No estudo subjacente a este artigo realizou-se um inquérito com amostragem por conveniência através da plataforma *Qualtrics* e extração dos dados para o *IBM SPSS*, para análise. Relativamente à estrutura do questionário, realizado de forma anónima, este é constituído por uma introdução que procura dar a conhecer ao inquirido de forma breve a sua finalidade; sendo composto por 21 perguntas/afirmações divididas por 4 secções. A primeira secção trata da perceção que os inquiridos têm da Marinha Portuguesa quando comparada com os restantes ramos. Posteriormente, apresentaram-se as afirmações relativas às medidas de *citizen-based brand equity* adaptadas, em que cada afirmação está associada a uma das dimensões sugeridas para medir o *brand equity* da marca Marinha. Seguidamente, utilizou-se um conjunto de questões sobre medidas de apoio à Marinha, que compreendem questões sobre a disponibilidade dos inquiridos para contribuir para o financiamento da instituição através de impostos (Aaker, 1996b) e também questões relativas a ações de apoio à Marinha já desenvolvidas pelos inquiridos (Biehl, 2022). Por fim, foram colocadas algumas questões de carácter sociodemográfico. As medidas de *citizen-based brand equity* utilizadas tiveram em conta tanto os modelos empresariais como os modelos de organizações não-lucrativas. De forma a cobrir as diversas dimensões relevantes, optou-se por adotar medidas sugeridas por Faircloth (2005), Hou et al. (2009) e Lassar et al. (1995).

No contexto empresarial é recorrente a utilização de medidas relacionadas com a disponibilidade do comprador para pagar um preço mais alto. Por exemplo, o consumidor pode estar disposto a pagar mais 15% por uma Coca-Cola do que por uma Pepsi. (D. Aaker, 1996b). Sendo reconhecida como a melhor medida de *overall brand equity*, esta necessita ter em conta especificidades do contexto onde é aplicada (Netemeyer et al., 2004; Aaker, 1996b). Como os “clientes” da Marinha Portuguesa

são os cidadãos, a forma que estes têm de demonstrar a sua disponibilidade para “pagar mais” é traduzida através dos impostos - fonte de financiamento da Marinha Portuguesa. O apoio demonstrado por parte dos cidadãos está diretamente relacionado com o valor que estes reconhecem à instituição. Biehl (2022), no contexto das Forças Armadas, definiu uma escala de avaliação das atividades públicas relacionadas com as Forças Armadas Alemãs onde está em causa o tipo de demonstrações evidenciadas pelos cidadãos.

Dimensão	Original	Item
<b>Imagem</b>	(Faircloth, 2005)	(I1) A Marinha Portuguesa é uma marca honesta.
		(I2) A Marinha Portuguesa é uma marca contemporânea.
<b>Conhecimento</b>	(Hou et al., 2009)	(C1) Estou bastante familiarizado com a Marinha Portuguesa.
	(Faircloth, 2005)	(C2) Tenho conhecimento do tipo de serviços prestados pela Marinha Portuguesa.
		(C3) Comparativamente com os meus amigos/familiares sei muito mais acerca da Marinha Portuguesa.
<b>Performance</b>	(Lassar et al., 1995)	(P1) Relativamente ao desempenho da Marinha Portuguesa, posso esperar um elevado nível de desempenho.
<b>Confiança</b>	(Lassar et al., 1995)	(T1) A Marinha Portuguesa é uma instituição que se preocupa com os cidadãos.
		(T2) Tanto a Marinha Portuguesa como os militares e civis que a representam são bastante confiáveis.
<b>Ligação</b>	(Lassar et al., 1995)	(L1) Tenho sentimentos positivos associadas à Marinha Portuguesa.
		(L2) Considero que ao longo do tempo vou desenvolvendo sentimentos calorosos face à Marinha Portuguesa.
1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente.		

### Ilustração 1 – Medidas de *brand equity* adaptadas.

Fonte: Elaboração própria

<b>Dimensão</b>	<b>Original</b>	<b>Item</b>
<b>Financiamento</b>	(Aaker, 1996b)	(F1) Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos
1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente.		
<b>Ações de Apoio</b>	(Biehl, 2022)	(Ap1) Expreseí o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas;
		(Ap2) Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...);
		(Ap3) Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa;
		(Ap4) Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.
1 – Sim; 2 - Não		

**Ilustração 2** – Medidas de financiamento e ações de apoio à Marinha.

**Fonte:** Elaboração própria

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Foram registadas 317 respostas, e consideradas 208, devido a respostas não consideradas por terem menos de 90% do questionário preenchido ou terem sido efetuadas por pessoas com idade não compreendida entre os 18 e os 65 anos.

<b>Idade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Total</b>
18-24	47,6%	208
25-34	19,7%	
35-44	14,0%	
45-64	18,7%	
<b>Identidade de género</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Total</b>
Masculino	45,2%	205 (3 omissos)
Feminino	53,4%	
<b>Escolaridade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Total</b>
Secundário ou menos	29,3%	208
Licenciatura	49,0%	
Mestrado	18,3%	
Doutoramento	3,4%	
<b>Situação Laboral</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Total</b>
Estudante	37,0%	206 (2 omissos)
Empregado	58,7%	
Desempregado	3,4%	
<b>Condição Militar</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Total</b>
Militar	19,7%	208
Não Militar	80,3%	

**Ilustração 3** – Dados sociodemográficos dos inquiridos.

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.2 CRONBACH ALPHA**

Como forma de determinar a fiabilidade das medidas de *citizen-based brand equity* foram calculados os valores do coeficiente de Alfa de Cronbach para as várias dimensões, donde resulta um valor entre 0 e 1 que é indicador da consistência interna de cada dimensão. Se o valor for inferior a 0.7 é questionável e deve ser alterada; caso seja superior a 0.7 é aceitável (Lavrakas, 2008). Os valores alcançados foram: *Imagem* (0.605); *Conhecimento* (0.895); *Confiança* (0.733); *Ligação* (0.808). A dimensão *Imagem* foi então adaptada dando origem às dimensões *Honestidade* com o item (I1), e *Modernidade* com o item (I2). De seguida são abordadas as principais questões colocadas, assim como a análise das respostas às mesmas.

### 4.3 QUAL A PERCEÇÃO DOS CIDADÃOS FACE À MARCA MARINHA PORTUGUESA?

As médias e desvios-padrão das avaliações da marca Marinha Portuguesa em cada uma das seis dimensões da *brand equity* são apresentadas na Ilustração 4.

	Média	Desvio-Padrão	N
<b>Honestidade</b>	4.12	0.79	208
<b>Modernidade</b>	3.57	0.94	208
<b>Conhecimento</b>	3.20	1.08	208
<b>Performance</b>	3.86	0.70	208
<b>Confiança</b>	3.75	0.67	207
<b>Ligação</b>	3.66	0.67	207

**Ilustração 4** – Índices de cada dimensão

**Fonte:** Elaboração própria

O valor mais elevado (4,12 numa escala de 5 pontos) pertence de forma destacada à dimensão *Honestidade*, sugerindo que os cidadãos veem a instituição com uma postura correta e honrada. As avaliações médias das dimensões *Performance* e *Confiança* (3.86 e 3.75, respetivamente) sugerem que os cidadãos reconhecem qualidade ao serviço prestado pela Marinha Portuguesa e tendem a confiar na instituição. Seguem-se as dimensões *Modernidade* e *Ligação*, o único par de variáveis para o qual um teste de *least-significant differences* não revelou diferenças estatisticamente significativas ( $p=.19$ ). Finalmente a dimensão *Conhecimento* é aquela que apresenta uma avaliação média menos favorável (3.20) e também aquela onde as opiniões mais diferem.

Em termos gerais estes resultados são indicadores de um significativo espaço de melhoria na *brand equity* da Marinha. Em particular o desenvolvimento de projetos que deem a conhecer a instituição e as suas atividades à sociedade civil, e também de

iniciativas que permitam aumentar a sua capacidade de atualização e de inovação, poderiam contribuir de forma significativa para melhorar a forma como os cidadãos percebem a Marinha Portuguesa.

Com o objetivo de investigar em que medida é que as percepções nas várias dimensões da *brand-equity* diferem significativamente entre civis e militares, foram ainda realizadas análises *One-Way ANOVA*, cujos resultados são apresentados na ilustração 5. Sem surpresa, conclui-se que os militares têm um conhecimento bastante superior e sentem-se mais ligados à Marinha do que os civis. Contudo, os civis percebem a Marinha como sendo mais moderna do que os militares, ainda que neste caso a diferença seja apenas marginalmente significativa ( $p= 0.078$ ). Nas restantes dimensões (*Honestidade*, *Performance* e *Confiança*) os testes realizados não permitem rejeitar a hipótese de igualdade entre os dois grupos.

Dimensão	Índice Cívil	Índice Geral	Índice Militares	<i>p-value</i>
<b>Honestidade</b>	4,16	4,12	3,95	0,138
<b>Modernidade</b>	3,63	3,57	3,34	0,078
<b>Conhecimento</b>	2,92	3,20	4,34	<0,001
<b>Performance</b>	3,85	3,86	3,88	0,859
<b>Confiança</b>	3,72	3,75	3,90	0,114
<b>Ligação</b>	3,61	3,66	3,88	0,022
<b>Brand Equity</b>	3,65	3,695	3,88	

**Ilustração 5** – Índices de civis e militares por dimensão e testes de diferença de médias.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4 QUAIS AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS QUE MAIS INFLUENCIAM A PERCEÇÃO DOS CIDADÃOS FACE À MARCA MARINHA PORTUGUESA?

Para perceber a eventual influência das variáveis sociodemográficas em cada uma das dimensões do *brand equity*, recorreu-se à *Regressão Linear Múltipla*. Devido às variáveis sociodemográficas serem categóricas, procedeu-se à criação de n-1 *dummies* para cada variável com n grupos. Assim, as variáveis dependentes são as dimensões do modelo de *brand equity*, e as variáveis independentes são as *dummies* associadas às variáveis sociodemográficas, que constam na primeira coluna da tabela abaixo.

	Honestidade	Modernidade	Conhecimento	Performance	Confiança	Ligação
Constante	4.230 *** (0.156)	3.723 *** (0.186)	2.837 *** (0.199)	3.878 *** (0.140)	3.733 *** (0.132)	3.680 *** (0.134)
18-24	0.232 (0.202)	0.129 (0.241)	-0.070 (0.258)	0.159 (0.182)	0.164 (0.171)	-0.129 (0.174)
25-34	-0.086 (0.194)	-0.122 (0.231)	-0.074 (0.248)	-0.066 (0.175)	0.013 (0.165)	-0.082 (0.167)
35-44	0.140 (0.140)	0.208 (0.235)	0.115 (0.252)	-0.077 (0.178)	-0.039 (0.167)	-0.097 (0.170)
Masculino	-0.062 (0.118)	0.058 (0.140)	0.676 *** (0.150)	-0.017 (0.106)	-0.037 (0.100)	0.110 (0.101)
Licenciatura	-0.121 (0.132)	-0.226 (0.157)	-0.148 (0.168)	-0.015 (-0.119)	-0.028 (0.112)	-0.007 (0.113)
Mestrado	-0.148 (0.181)	-0.315 (0.215)	-0.151 (0.231)	-0.210 (0.163)	-0.042 (0.154)	-0.090 (0.155)
Doutoramento	0.280 (0.325)	-0.287 (0.387)	0.047 (0.415)	0.027 (0.293)	0.229 (0.275)	0.130 (0.279)
Estudante	-0.316 *** (0.169)	-0.209 (0.201)	0.530 ** (0.215)	-0.164 (0.152)	-0.020 (0.143)	0.106 (0.145)
Desempregado	0.348 (0.330)	0.422 (0.394)	-0.279 (0.422)	0.333 (0.298)	0.112 (0.280)	0.298 (0.284)
R <sup>2</sup>	0.055	0.042	0.182	0.023	0.016	0.022
R <sup>2</sup> ajustado	0.011	-0.003	0.144	-0.023	-0.031	-0.024
N	203	203	203	203	202	203
ANOVA sig	0.268	0.491	<0.001	0.876	0.961	0.886

Erro padrão dos estimadores são reportados entre parênteses.

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

**Ilustração 6** – Quadro resumo da Regressão Linear com variáveis sociodemográficas.

**Fonte:** Elaboração própria



A dimensão *Conhecimento* é a única que apresenta um modelo com significância estatística ( $p < 0,001$  e  $R^2$  de 0.182). Neste modelo, apenas as variáveis independentes *Masculino* ( $p < 0.001$ ) e *Estudante* ( $p = 0.015$ ) apresentam coeficientes significativos. Assim, foram estimados novos modelos de regressão, dos quais se excluíram as variáveis que não apresentaram parâmetros estatisticamente significativos (idade e nível de escolaridade) e se incluiu a variável *dummy* que identifica a profissão de militar, bem como as interações entre essa variável e as variáveis “*Masculino*” e “*Estudante*”. Os resultados são apresentados na Ilustração 8.

Na nova regressão linear associada à dimensão *Honestidade*, observa-se significância estatística de 0.080. A variável *Estudante* apresenta um coeficiente negativo e significativo, mas a interação militar-estudante é positiva (0.749) e significativa. Conclui-se, portanto, que, ao contrário dos estudantes civis, os estudantes militares têm uma percepção de honestidade mais positiva do que os cidadãos empregados. Tal não se passa, contudo, com os restantes militares.

Na regressão da dimensão *Modernidade*, apenas existe significância estatística para as variáveis independentes *Militar*, com um coeficiente estimado negativo (-1.475) e para a interação *Masculino\*Militar* com um coeficiente positivo (0.984). Estes resultados sugerem que os militares têm uma percepção menos favorável da modernidade da Marinha do que os civis, sendo essa diferença particularmente marcada no caso de militares do sexo feminino.

A dimensão *Conhecimento* apresenta valores com elevada significância estatística ( $p < 0.001$ ). Nesta dimensão, os parâmetros estimados significativos e positivos das variáveis *Masculino* e *Militar* sugerem, sem surpresa, que os homens e os militares possuem maior conhecimento sobre a Marinha do que as mulheres e os civis. Contudo, a interação *Masculino\*Militar* apresenta um parâmetro estimado significativo e de sinal negativo. Deste modo a conclusão de que os homens conhecem melhor a

Marinha do que as mulheres, apenas parece ser válida para os *Civis*. Pelo contrário, entre os *Militares* os resultados sugerem que as mulheres possuem uma percepção de conhecimento da Marinha superior aos homens. Finalmente, a dimensão *Ligação* apresenta um modelo com significância estatística no qual apenas a interação *Estudante\*Militar* possui um parâmetro estatisticamente significativo, cujo sinal é positivo. Este resultado é algo surpreendente pois sugere que os militares não se sentem mais ligados à Marinha Portuguesa do que os cidadãos civis, a não ser que sejam estudantes. As novas regressões relativas às dimensões *Performance* e à *Confiança*, não apresentaram valores globalmente significativos, pelo que não constam da tabela abaixo.

	Honestidade	Modernidade	Conhecimento	Ligação
Constante	4.243*** (0.085)	3.645*** (0.101)	2.749*** (0.099)	3.610*** (0.072)
Masculino	0.009 (0.129)	0.031 (0.153)	0.437** (0.150)	0.097 (0.109)
Estudante	-0.290** (0.138)	-0.137 (0.164)	0.095 (0.160)	-0.122 (0.116)
Desempregado	0.254 (0.328)	0.345 (0.387)	-0.228 (0.380)	0.274 (0.275)
Militar	-0.318 (0.396)	-1.475** (0.469)	1.515*** (0.459)	0.296 (0.333)
Masculino*	-0.361 (0.397)	0.984** (0.469)	-0.908** (0.460)	-0.537 (0.333)
Estudante*	0.749** (0.310)	0.521 (0.366)	0.576 (0.359)	0.612** (0.260)
R <sup>2</sup>	0.055	0.059	0.327	0.066
R <sup>2</sup> ajustado	0.026	0.030	0.307	0.037
N	202	202	202	202
ANOVA sig	0.080	0.063	<0.001	0.036

Erro padrão dos estimadores são reportados entre parênteses.

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01.

**Ilustração 7** – Quadro resumo da nova Regressão Linear com variáveis sociodemográficas.

**Fonte:** Elaboração própria

## 4.5 EM QUE MEDIDA OS CIDADÃOS APOIAM A MARINHA PORTUGUESA?

Conforme se referiu anteriormente, foi perguntado aos participantes no inquérito se tinham ou não adotado no passado várias ações de apoio à Marinha Portuguesa. Os resultados são apresentados na ilustração 9, para os inquiridos civis e militares.

	SIM	
	Civis	Militares
Expressei o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas.	50,3%	92,7%
Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...)	36,5%	97,6%
Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa.	29,9%	68,3%
Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.	28,7%	80,5%
<b>Média</b>	<b>1,44</b>	<b>3,39</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,38</b>	<b>0,92</b>

**Ilustração 8** – Ações de Apoio à Marinha Portuguesa pelos cidadãos.

**Fonte:** Elaboração própria

Podemos concluir que cerca de metade dos cidadãos civis inquiridos, já expressaram o apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas. Um valor interessante e que pode indicar uma imagem positiva da instituição e em consequência, a influência sobre outras pessoas e contribuindo para a melhoria da imagem da Marinha Portuguesa.

Cerca de 1 em cada 3 cidadãos portugueses não militares já estiveram presentes em eventos onde a Marinha Portuguesa tenha tido uma participação ativa. Este valor, apesar de positivo, continua a ter margem para melhoria. Quanto maior for a proximidade da instituição com os cidadãos, maior será a difusão da sua marca e melhor será a perceção dos mesmos em relação à instituição.

Relativamente ao encorajamento por parte dos civis a terceiros, nomeadamente aos mais jovens, a ingressar na Marinha Portuguesa, apresenta um valor de 30%, contrastando com os 70% de inquiridos que nunca incentivaram outros a fazer parte da Marinha. Este valor vai de encontro à tendência refletida na diminuição do número de efetivos. Considera-se que este ponto representa a mesma tendência de resposta acerca de uma eventual intervenção para defender a imagem da Marinha Portuguesa, onde cerca de 29% dos civis já tomaram partido em defesa da instituição. Observando os dados das mesmas ações quando executadas pelos próprios militares, independentemente do ramo a que pertençam, apresentam algumas diferenças quando comparados com os civis. Cerca de 93% dos militares já expressaram o seu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões, contrastando bastante com os valores apresentadas pelos civis. Com a mesma tendência surge o valor da presença em eventos onde a Marinha Portuguesa estivesse representada com um papel ativo (valor próximo dos 100%). Relativamente ao encorajamento de outros a ingressar na Marinha Portuguesa, observa-se que os militares são quem mais contribui para essa finalidade, ainda que 1 em cada 3 militares não o faça. Por sua vez, cerca de 4 em cada 5 militares já saíram em defesa da instituição, valor bastante superior ao apresentado por civis. Por outro lado, a disponibilidade para pagar mais, em impostos, também é uma medida representativa do apoio à Marinha Portuguesa. Neste tópico as diferenças são evidentes.

<b>Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos.</b>					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Civis	18,6%	30,5%	26,9%	21,0%	3,0%
Militares	9,8%	19,5%	19,5%	41,5%	9,8%

**Ilustração 9** – Disponibilidade para pagar mais em impostos por parte dos cidadãos.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.6 QUAL A DIMENSÃO DE BRAND EQUITY QUE MELHOR EXPLICA O VALOR DA MARCA MARINHA PORTUGUESA?

A dimensão que providencia um valor mais concreto da marca Marinha Portuguesa é aquela que influencia, positivamente, a disposição dos cidadãos em contribuir para a melhoria das condições e de recursos da instituição. Este contributo pode ser medido através da questão colocada aos inquiridos relativa à sua disponibilidade para pagar mais impostos e providenciar mais e melhores condições à Marinha Portuguesa. Através de uma regressão linear, as dimensões de *brand equity* são utilizadas como variáveis explicativas para prever a variável de apoio à Marinha (financiamento através de impostos). Para esta análise, são considerados apenas os cidadãos civis.

	Financiamento através de impostos
Constant	0.269 (0.570)
Honestidade	-0.031 (0.131)
Modernidade	-0.092 (0.103)
Conhecimento	0.232 ** (0.093)
Performance	-0.151 (0.158)
Confiança	0.367 ** (0.174)
Ligação	0.369 ** (0.162)
R <sup>2</sup>	0.177
R <sup>2</sup> ajustado	0.146
N	164
ANOVA sig	<0.001

Erro padrão dos estimadores são reportados entre parênteses.

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

**Ilustração 10** – Quadro resumo da Regressão Linear com financiamento através de impostos.

**Fonte:** Elaboração própria

A regressão obteve significância estatística e as dimensões onde se identifica uma influência positiva na variável dependente são o *Conhecimento* ( $\beta = 0.232$ ), a *Confiança* ( $\beta = 0.367$ ) e *Ligação* ( $\beta = 0.369$ ) Como forma de aumentar a precisão, foi repetida a regressão eliminando as variáveis cujos parâmetros não se revelaram significativos. Concluindo-se que as dimensões *Conhecimento*, *Confiança* e *Ligação* são aquelas que melhor explicam o valor da marca Marinha para os cidadãos. Portanto, quanto maior e mais forte for a conexão entre os cidadãos e a instituição, assim como o seu conhecimento e o seu nível de confiança, maior será a sua predisposição para contribuir para uma melhoria das condições da Marinha Portuguesa.

#### **4.7 QUAL A REPUTAÇÃO DA MARINHA PORTUGUESA COMPARATIVAMENTE COM OS RESTANTES RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS?**

Relativamente às questões comparativas com o Exército Português e Força Aérea Portuguesa, realizou-se uma análise descritiva dos dados obtidos de inquiridos não militares.

<b>Marinha Portuguesa</b>	<b>Exército Português</b>	<b>Força Aérea Portuguesa</b>
<b>Qual a instituição militar que lhe inspira mais confiança?</b>		
51 (30,5%)	37 (22,2%)	78 (46,75%)
<b>Qual a instituição militar que acha que está mais integrada na sociedade?</b>		
30 (18,0%)	110 (65,9%)	27 (16,2%)
<b>Em que instituição militar vê mais esforços comunicacionais e de</b>		
37 (22,2%)	48 (28,7%)	82 (49,1%)
<b>Qual a instituição militar à qual reconhece mais qualidade no serviço</b>		
63 (37,7%)	46 (27,5%)	56 (33,5%)

**Ilustração 11** – Resultados entre os 3 ramos das Forças Armadas.

**Fonte:** Elaboração própria

Decorrente das respostas, a instituição militar que inspira mais confiança aos cidadãos portugueses é a Força Aérea Portuguesa com cerca de 47% dos inquiridos, possivelmente com um impacto negativo de situações menos positivas ocorridas na Marinha Portuguesa e no Exército Português num passado recente.

A instituição militar que, na opinião dos inquiridos, está mais integrada na sociedade é o Exército Português com valores bastante díspares dos demais. À diferença evidente atribui-se como justificação a distribuição mais uniforme de instalações militares do Exército Português pelo território nacional, contribuindo para a difusão da ideia de que o Exército está mais integrado na sociedade como um todo. Destaque também para o facto de o Exército Português ser o ramo das Forças armadas que dispõe de um maior número de militares no efetivo.

No tópico relacionado com os esforços comunicacionais e de *marketing* e, neste caso, com a qualidade desses mesmos esforços, a Força Aérea Portuguesa destacou-se dos demais (49%). A estes resultados atribui-se como principal causa o facto de a Força Aérea Portuguesa ser o ramo das Forças armadas mais recente. Com a sua criação oficial em 1952 é, comparativamente com os seus pares mais antigos, uma instituição mais aberta à mudança, com menos tradições e visões enraizadas.

Na qualidade do serviço prestado, os resultados foram similares nos 3 ramos, com ligeiro ascendente da Marinha Portuguesa, com cerca de 37% dos inquiridos seguido de perto pela Força Aérea Portuguesa com 34%. O maior empenhamento operacional da Marinha Portuguesa e da Força Aérea Portuguesa em áreas como o salvamento marítimo, com frequente visibilidade, acaba por ser o motivo encontrado para o saldo final desta questão.

Através da criação de um *ranking* geral das Forças armadas com base nestas questões, procedeu-se à análise e somatório das classificações de cada pergunta e agregando-as

numa única variável, originando uma ordem de preferência dos cidadãos relativamente às Forças armadas. Assim, conclui-se que, numa abordagem macro, a Força Aérea Portuguesa é o ramo das Forças armadas de quem os cidadãos têm uma melhor perceção e imagem. O lugar seguinte é ocupado pela Marinha Portuguesa e, por fim, surge o Exército Português.

## **5. CONCLUSÕES**

Com o conjunto de medidas de *citizen-based brand equity*, observou-se que os cidadãos consideram a Marinha uma instituição honesta; reconhecem qualidade nas tarefas e funções desempenhadas; e confiam nos seus militares e na instituição como um todo. Por outro lado, o *bottleneck* da marca Marinha, segundo o conjunto de dimensões estudadas são a *Modernidade*, a *Ligação* e, principalmente, o *Conhecimento*, uma vez que apresentam valores abaixo da média. Todas as dimensões são cultivadas através da *Comunicação* e *Divulgação*. Portanto, a implementação de medidas para potenciar e melhorar estas dimensões, consideradas como *bottleneck*, resultará não só na melhoria das mesmas, como indiretamente das restantes.

Concluiu-se que não existem grandes diferenças entre os vários grupos sociodemográficos em termos das perceções sobre a marca Marinha. No entanto, parece haver disparidades dentro da própria instituição. As perceções dos Estudantes, de uma forma geral, influenciam negativamente a perceção de honestidade que o cidadão detém da marca Marinha. Por outro lado, nos civis, os Homens conhecem muito melhor a instituição do que as Mulheres, sugerindo alguma dificuldade de abertura do meio militar ao sexo feminino, especto que tem vindo a ser mitigado ao longo dos últimos anos.

Neste estudo foram analisadas separadamente as perceções de civis e militares, percebendo-se que, quando comparados os dois grupos, os resultados obtidos



indiciam eventuais lacunas internas com base na premissa de que os civis acham a Marinha mais Honesta e mais Moderna do que os próprios militares; podendo sugerir algum descontentamento dentro das Forças armadas levando os militares, neste caso da Marinha, que continuam a ser os principais embaixadores da marca, o façam de uma forma menos vincada e com tendência para diminuir. Este facto torna-se relevante quando se observa que à medida que passam mais tempo nas Forças Armadas, a percepção dos militares da honestidade e a sua ligação à organização pioram face aos primeiros anos.

Observando as ações de apoio manifestadas pelos cidadãos conclui-se que a tomada duma posição em favor da instituição sugere que os próprios militares são os melhores embaixadores da marca. A valorização da componente interna ao nível dos recursos humanos, resultará numa valorização externa, por parte da restante população. Ainda assim, os cidadãos apoiam a Marinha através dos seus comportamentos e poderia inferir-se estarem dispostos a pagar mais impostos que fossem canalizados para a instituição. Apesar dum número considerável de cidadãos já ter estado presente em eventos onde a marca Marinha estivesse presente, considera-se que este valor não é superior devido a uma litoralização lógica da instituição, fazendo com que muitas zonas do interior tenham pouco contacto com a marca. Através da principal medida de *overall brand equity*, usualmente conhecida por *willingness to pay*, observou-se que existem diferenças quase simétricas em relação à disponibilidade para pagar mais em impostos entre os dois grupos, civis e militares, justificáveis pelo facto de as pessoas aceitarem a medida como mais um encargo fiscal pouco necessário.

Das diferentes dimensões de *brand equity*, a *Ligação* é aquela que melhor explica o valor da marca Marinha, seguida pelo *Conhecimento* e *Confiança*, sugerindo que estes são os parâmetros que mais influenciam a disponibilidade para pagar. Assim, para aumentar o apoio dos cidadãos e a percepção de valor que estes têm do serviço prestado

pela Marinha, é importante fazer com que os cidadãos conheçam melhor a instituição, confiem nela e se sintam ligados a ela.

Em virtude duma análise comparativa da Marinha Portuguesa com os restantes ramos das Forças Armadas, conclui-se que os cidadãos acham que, comparativamente à Marinha Portuguesa, a Força Aérea Portuguesa comunica e utiliza melhor as ferramentas de *marketing* e que o Exército Português está mais integrado na sociedade. A Marinha Portuguesa só dispõe duma perceção de superioridade face aos seus pares na qualidade do serviço prestado.

Assim, tendo por base, as conclusões deste estudo, empírico, é de propor a reflexão sobre: (1) campanhas com vista à promoção da marca Marinha centradas nos jovens; (2) levar a marca da instituição até ao interior do país e arquipélagos, contribuindo para um maior *Conhecimento* da mesma; e (3) fomentação duma *Ligação* com os cidadãos. Um exemplo de ação concreta poderia ser a eventual criação de uma parceria com uma marca de desporto que promovesse uma linha de *merchandising* conjunta com a marca Marinha, o que contribuiria para a melhoria da perceção de modernidade, especialmente por parte do público jovem, como acontece com a Marinha dos Estados Unidos da América, com a marca *Under Armour*.

## **AUTORES**

**Luís Farias** - Aspirante na Escola Naval, a frequentar o Mestrado Integrado em Ciências Militares Navais, especialidade de Administração Naval. Nasceu a 9 de setembro de 1998 no Entroncamento. Em outubro de 2017 ingressou na Escola Naval, estando neste momento a frequentar o último ano do Mestrado.

**Fernando Machado** - Professor Catedrático e diretor da Unidade de Investigação da CATÓLICA-LISBON (CUBE), onde leciona nos mestrados e na formação e

executivos. Doutorado em Economia Agrícola pela Universidade de Reading (Reino Unido) e licenciado em Economia e em Administração e Gestão de Empresas pela UCP. Foi diretor-adjunto para os docentes, diretor-adjunto para assuntos académicos, diretor dos mestrados de gestão, diretor do Centro de Estudos Aplicados (CEA) da Católica-Lisbon e membro da direção do Centro de Sondagens e Estudos de Opinião da UCP (CESOP).

**Pedro Água** – Professor da Escola Naval. É Licenciado em Ciências Militares Navais pela Escola Naval. Mestre em Engenharia, MBA pela AESE e IESE Business School e Doutorado em Engenharia e Gestão pelo instituto Superior Técnico. Iniciou a sua carreira profissional como Oficial da Armada, tendo posteriormente ocupado cargos no sector das telecomunicações e indústria petrolífera offshore internacionalmente. Academicamente dedica-se a temas de gestão de projetos e gestão geral, e conduz investigação em áreas relacionadas com a defesa, modelação e simulação de sistemas, e gestão de organizações.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aaker, D. (1996a). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.  
<https://doi.org/10.1177/2319510X1200800317>
- Aaker, D. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.
- Aula, H. M., Tienari, J., & Wæraas, A. (2015). The university branding game: Players, interests, politics. *International Studies of Management and Organization*, 45(2), 164–179.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006015>

- Biehl, H. (2022). Just Paying Lip Service? Public Trust and Public Support for Armed Forces in Germany. *Armed Forces & Society*, 0(0), 1–24.  
<https://doi.org/10.1177/0095327X211043917>
- Carpenter, D. (2002). Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug Approval. *American Journal of Political Science*, 46(3), 490–505.
- Chapleo, C. (2015). An exploration of branding approaches in UK universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1513>
- Faircloth, J. B. (2005). Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: Applying the brand equity concept to nonprofits. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 1–15.  
<https://doi.org/10.1080/10696679.2005.11658546>
- Hou, J., Du, L., & Tian, Z. (2009). The effects of nonprofit brand equity on individual giving intention: mediating by the self-concept of individual donor. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(3), 215–229. <https://doi.org/10.1002/nvsm.356>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Krause, G. A., & Corder, K. (2007). Explaining Bureaucratic Optimism: Theory and Evidence from U.S. Executive Agency Macroeconomic Forecasts. *American Political Science Review*, 101(1), 129–142.  
<https://doi.org/10.1017.S0003055407070074>
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring Customer based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods* (Vol. 2). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.

- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26(2), 126–140. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0116-2>
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J., & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209–224. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4)
- Pappu, R., Cooksey, R. W., & Quester, P. G. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154. <https://doi.org/10.1108/10610420510601012>
- Pitta, D. A., & Katsanis, L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51–64. <https://doi.org/10.1108/07363769510095306>
- Teodoro, M. P., & An, S. H. (2018). Citizen-based brand equity: A model and experimental evaluation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(3), 321–338. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux044>
- Wæraas, A., Bjørnå, H., & Moldenæs, T. (2015). Place, Organization, Democracy: Three Strategies For Municipal Branding. *Public Management Review*, 17(9), 1282–1304. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.906965>

## **O PAPEL DA ARTILHARIA DE CAMPANHA NOS CONFLITOS DO SÉCULO XXI**

Alexandre Gonçalves Afonso, Academia Militar, [afonso.ag@exercito.pt](mailto:afonso.ag@exercito.pt)

Humberto Miguel Rodrigues Gouveia, Academia Militar, [gouveia.hmr@exercito.pt](mailto:gouveia.hmr@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

This research aims to identify the role of the Field Artillery in the conflicts of the 21st century through the analysis of data from different conflicts.

Historically, the Artillery had a great preponderance in some conflicts, essentially in the First World War and was even considered the decisive element of the battles. Since then, aviation gained more preponderance and the Field Artillery lost the influence it had, occupying a more secondary role. In the most recent conflicts, however, the Field Artillery has been regaining the influence it had lost through different ways of employment and the appearance of new means.

This research aims to identify the conflicts of the 21st century in which the Field Artillery was employed and from these conflicts to analyze the tactics, techniques and procedures that the Artillery used in combat and the advantages and disadvantages for the forces involved in them.

The method used for the research was deductive and a qualitative approach was adopted regarding the research strategies. The data collected was obtained through the analysis of News, Articles and Images/Videos of the different conflicts. The research concluded that, the updating of the means used by Artillery led to a change in tactics, techniques and procedures that led to the successful employment of Artillery in combat. These changes will shape the way in which planning is carried out, which is a major factor in combat as it will dictate success in manoeuvre support situations.

**Keywords:** Field Artillery; 21st Century Conflicts; Tactics, Techniques and Procedures

## **RESUMO**

Esta investigação tem como objetivo geral identificar o papel da Artilharia de Campanha nos conflitos do século XXI, através da análise de dados referentes aos diferentes conflitos.

Em termos históricos, a Artilharia teve grande preponderância em alguns conflitos, essencialmente na I Guerra Mundial e chegou mesmo a ser considerada o elemento decisivo das batalhas. Desde então, a aviação ganhou maior preponderância e a Artilharia de Campanha perdeu a influência que tinha, ocupando um papel mais secundário. Contudo, nos conflitos mais recentes a Artilharia de Campanha tem vindo a reconquistar a influência perdida através de formas de emprego diferenciadas das do passado e do aparecimento de novos meios.

Esta investigação pretende identificar os conflitos do século XXI em que a Artilharia de Campanha foi empregue e assim, a partir desses conflitos, analisar as táticas, técnicas e procedimentos que a Artilharia utilizou no combate e as vantagens e desvantagens que daí advieram para as forças envolvidas nos mesmos.

O método utilizado para a investigação foi o dedutivo e foi adotada uma abordagem qualitativa relativamente às estratégias de investigação. Os dados recolhidos foram obtidos através da análise de Notícias, Artigos e Imagens/Vídeos dos diferentes conflitos.

A investigação permitiu concluir que a atualização dos meios utilizados pela Artilharia levou a uma mudança das táticas, técnicas e procedimentos que conduziram ao sucesso do emprego da Artilharia no combate. Estas mudanças vão moldar a forma

como é realizado o planeamento, que é um fator preponderante no combate pois é este que vai ditar o sucesso em situações de apoio à manobra.

**Palavras-chave:** Artilharia de Campanha; Conflitos do Século XXI; Táticas, Técnicas e Procedimentos

## **1. INTRODUÇÃO**

No início do século XXI deu-se um acontecimento que viria a ter muito impacto nas forças militares, em termos gerais, o atentado de 11 de setembro de 2001. O modo como a Artilharia operava sofreu uma mudança drástica, com o combate em zonas urbanas a evidenciar-se depois deste atentado e a afetar a forma como as forças militares passaram a conduzir as operações.

Este artigo tem foca-se nas alterações que as técnicas, táticas e procedimentos utilizados pela AC sofreram e nos melhoramentos introduzidos nos meios de AC para se adaptar a essa nova realidade. Para tal efeito, procedeu-se ao estudo dos conflitos que decorreram durante o século XXI e do papel da Artilharia nesses conflitos, através da análise das táticas, técnicas e procedimentos utilizados pela Artilharia de Campanha (AC) nos diferentes conflitos do século XXI.

## **2. GUERRA E CONFLITO**

Os conceitos de guerra e conflito têm vindo a ser estudados ao longo dos anos e com várias definições. Segundo Clausewitz (1984), que se mantém como uma referência nos estudos dos conflitos bélicos desde os finais do século XIX, a guerra é “um ato de força para obrigar o nosso inimigo a fazer a nossa vontade” (p. 75). No seu estudo, Clausewitz debruça-se ainda sobre outra área da máxima importância: a mente, o “ser racional”, tendo comprovado que mesmo em nações mais civilizadas ou desenvolvidas, com um governo sólido e um sistema político e diplomático bem



organizado, o uso da força acaba por ser uma resposta de fim de linha. Esta conceptualização de Carl Von Clausewitz (1984) de que “a guerra é a continuação da política por outros meios” (p. 91) e um instrumento para atingir determinados objetivos e proteger os interesses nacionais, mostra que a guerra é também ela um fenómeno de natureza política.

Para Levy e Thompson (2010), a guerra é definida como uma “violência coordenada e sustentada entre duas organizações políticas” (p. 5). Na verdade, poderemos dizer que o início da guerra resultará da incapacidade de resposta da via diplomática.

Já Kolín (2007) define guerra como “um ato de violência organizada no decurso de confrontos entre unidades políticas entre si” (p. 19). O mesmo defende ainda que “não é considerada guerra se esta não tiver sido provocada por unidades políticas e quando é, só será guerra se for direcionada para outra unidade” (p. 19).

De acordo com a Universidade de Uppsala (2005), um conflito armado é a “incompatibilidade de ideias entre governos e/ou territórios da qual resulta o uso de forças armadas por ambas as partes. Deste uso de força irá resultar em 25 mortes relacionadas com esse conflito (no mínimo) no período de um ano.” (p. 3).

### **3. APOIO DE FOGOS**

No campo de batalha, o poder de fogo é algo crítico pelo seu contributo à manobra. Este termo é utilizado para descrever a capacidade ofensiva de uma força, na medida em que permite destruir, neutralizar, supressar, desmoralizar e influenciar. O poder de fogo pode ser direcionado para um mesmo objetivo a partir de vários sistemas de armas. Este recurso permite também diversificar os objetivos, com efeitos até a nível psicológico, pois são capazes de danificar a manobra e seu modo de operar (Wirth, 2017). Quanto à utilização deste poder de fogo, as opiniões têm sido sempre muito controversas e díspares, devido às diferentes ameaças existentes em qualquer local e

à proteção das forças por vezes instáveis, mesmo que a uma distância razoável do objetivo a conquistar. Depois do final da Guerra Fria e conseqüente decadência na utilização do poder de fogo, esta volta a ganhar peso com as novas ameaças do século XXI. O poder de fogo fornecido pela Artilharia de Campanha às forças de manobra torna-se indispensável no planeamento das operações, pelo facto de permitir um apoio rápido e um volume de fogos extremo. Contudo, sendo impossível usar este tipo de apoio em todo o espectro do campo de batalha, e não tendo ele a mesma precisão que o apoio aéreo, resulta evidente a necessidade de um esforço conjunto dos elementos do apoio de fogos (Tenenbaum, 2012). Michael Wirth (2017) define este tipo de apoio como o conjunto de fogos terrestres, marítimos e aéreos, coordenados e integrados, empregues para realizar fogos indiretos de forma a garantir efeitos sobre objetivos terrestres para apoiar operações terrestres em todo o espectro do conflito. Abrange também a influência de forças inimigas, instalações ou capacidades através desses fogos indiretos.

Na doutrina americana, o apoio de fogos é o apoio no ar, terra, mar, espaço, ciberespaço e forças especiais para mover, manobrar e controlar território, espaço aéreo espaço, ciberespaço, espectro eletromagnético e a influência de populações. Com todos os elementos inerentes ao apoio de fogos, é possível que o comandante realize o seu planeamento com toda a liberdade de ação (JCS, 2019).

Quando falamos de Apoio de Fogos, estamos a referir-nos ao emprego dos conjuntos de “órgãos de Aquisição de Objetivos, das armas de tiro direto, indireto e das Operações Aéreas, em proveito da manobra da força. Com a possibilidade de utilizar morteiros, peças e obuses de diversos calibres, mísseis e foguetes de variado alcance...” (EME, 2004, p. 1-1). O sistema de Apoio de Fogos tem a possibilidade de executar fogos que permitam o apoio próximo aos elementos da manobra, tendo sempre em conta os fogos em profundidade, com o objetivo de executar fogos de

contrabateria ou fogos de interdição sobre as forças inimigas, evitando assim que estas se empenhem no combate. O sistema de Apoio de Fogos é categorizado em função de cinco características – Fogos em massa, Prontidão de resposta, Sobrevivência, Mobilidade e Flexibilidade. Os Fogos em massa executam fogos precisos e em tempo oportuno, com vários sistemas de armas, sobre o objetivo. Como tal, deve ser exigente quanto ao seu estado de prontidão de resposta nas execuções de fogos, a sua sobrevivência é um fator crucial no combate e deve dispor uma “mobilidade idêntica ou superior à da força apoiada”. Além disso, tem de ser flexível no modo como opera, pois, o *modus operandi* pode ser alterado a qualquer momento (EME, 2004).

#### **4. ARTILHARIA DE CAMPANHA**

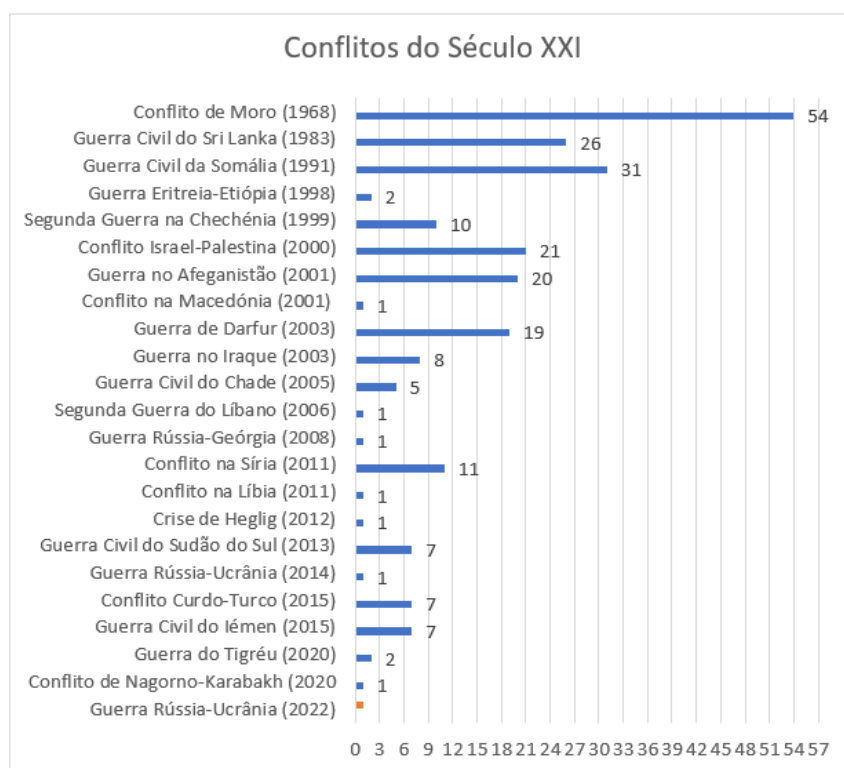
A Artilharia de Campanha “é a arma dos fogos potentes, largos e profundos, com possibilidade de assegurar uma permanente disponibilidade de fogos no Espaço de Batalha.” (EME, 2012b, p. 1-1). A AC tem a possibilidade de executar vários tipos de fogos, com o intuito de executar efeitos no objetivo de supressão, neutralização, destruição, sinalização, cegamento ou mascaramento, através dos diferentes sistemas de armas que a integram, fazendo parte do apoio de fogos nas operações (EME, 2004). O facto de um exército possuir uma AC irá elevar o seu potencial de combate, uma vez que, “permite aplicar concentrações de fogos indiretos onde forem considerados remuneradores” (EME, 2012b, p 1-1). Na doutrina americana (DA, 2020), a AC é descrita como sendo todo o equipamento, munições e pessoal envolvido no uso de uma peça, obus, morteiro, foguetes ou mísseis. Os morteiros são armas de tiro indireto de supressão. Têm possibilidade de executar fogos de neutralização, supressão, podem ser utilizadas para a destruição de uma determinada área, executar barreiras de fumos ou iluminar o campo de batalha. A missão do pelotão de morteiro é fornecer apoio de fogos indiretos, próximo e imediato às unidades de manobra no campo de

batalha (DA, 2017). Os sistemas canhão têm as mesmas capacidades que os morteiros, mas conseguem realizar fogos a maiores distâncias e com melhores precisões.

Os diferentes sistemas de armas do Apoio de Fogos, usadas pela AC por parte do Exército, são fundamentais nos conflitos e têm-se adaptado às diferentes tipologias de missões. Com o surgimento de novos tipos de ameaças, as formas de combate por parte da AC têm vindo a ser modificadas e os materiais melhorados, de forma a que a manobra seja apoiada da melhor forma. A evolução dos materiais na Artilharia vem proporcionar novos alcances e melhor precisão no seu emprego por parte da Artilharia no campo de batalha. Destaque-se, por exemplo, a munição Excalibur, uma das inovações bastante utilizada pelos americanos na sua Artilharia. De facto, esta munição tem a possibilidade de realizar ataques de longas distâncias com uma precisão muito pequena. Outro aspeto de maior relevância para a AC são as observações do tiro. Saliente-se, a título de exemplo, que o facto de um observador conseguir identificar fácil e rapidamente os objetivos faz com que o emprego da AC seja um fator positivo. As alterações que se verificaram ao longo dos anos no tocante à AC proporcionaram-lhe um desenvolvimento muito evidente e potenciaram a sua eficácia, tornando-a assim mais letal e mais móvel. É consensual entre vários militares americanos o papel decisivo que a AC desempenha nos conflitos, pois permite que a manobra seja apoiada e que seja cumprida a missão. Os conflitos que decorreram no início do século XXI vieram confirmar essa premissa e demonstraram a sua relevância em diferentes cenários e condições. Obviamente que perante estes novos conflitos, a AC teve de alterar a forma de executar as suas funções, adequando-se aos ambientes e às ameaças com as quais se depara, nomeadamente nos combates em áreas urbanas, onde a execução do tiro é mais impeditiva e exige um esforço suplementar de adaptação (Dastrup, 2018).

## 5. CONFLITOS ONDE A ARTILHARIA DE CAMPANHA PARTICIPOU E FOI PREPONDERANTE

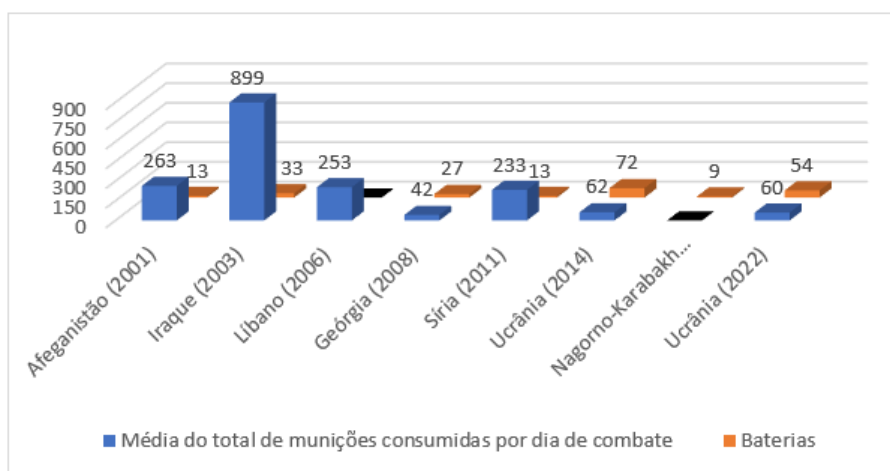
Uma vez identificados todos os conflitos ocorridos no século XXI onde aconteceram combates com participação de unidades de AC (Figura 1), independentemente de terem tido início no século anterior, limitou-se a pesquisa aos conflitos, sobre os quais se disponham de volume de dados, que permitissem a sua correta análise, Guerra no Afeganistão, Guerra no Iraque, Segunda Guerra no Líbano, Guerra Rússia-Geórgia, Conflito na Síria, Guerra Rússia-Ucrânia (2014), Conflito de Nagorno-Karabakh e Guerra Rússia-Ucrânia (2022).



**Figura 4:** Conflitos do Século XXI (duração em meses)

Fonte: Elaboração própria

Após a análise dos dados obtidos, procedeu-se à comparação do número de munições consumidas e de unidades de AC presentes nos conflitos em estudo (Figura 2). O número de unidades de AC identificadas nos conflitos foi expressa em unidades de escalão Bateria (em alguns casos deduzido a partir da constituição tipo de unidades de escalão superior), para que fosse possível estabelecer uma comparação relativa da participação da Artilharia nos diferentes conflitos.



**Figura 2:** Unidades de AC em conflito / munições consumidas

**Fonte:** Elaboração própria

Através da Figura 2 é possível verificar que nos conflitos do Iraque (2003), Afeganistão (2001), Líbano (2006) e Síria (2011) a AC teve grande utilização, tendo atingido médias de consumos diários de munições bastante elevadas, com claro destaque para o conflito do Iraque (2003). O elevado consumo de munições utilizados nestes conflitos deveu-se essencialmente de ao facto de terem sido utilizados mais projéteis de artilharia do que foguetes ou mísseis. Nos restantes conflitos os consumos diários de munições de AC foram claramente inferiores. Quanto ao número de

unidades de AC presentes nos conflitos é de realçar os conflitos que aconteceram na Ucrânia 2014 e 2022 (considerando dados recolhidos até março de 2022), em que o número de unidades é superiores em mais do dobro de qualquer um dos restantes conflitos em estudo. De destacar ainda que apesar da utilização de um número muito superior de unidades de AC, tal não se refletiu no aumento do número de munições consumidas. Facto possível de explicar pela utilização de projéteis mais evoluídos tecnologicamente que permitiram a melhoria da precisão nos ataques, fazendo com que não fosse necessária a utilização de um número tão grande de munições para obtenção dos mesmos efeitos e pelo recurso à utilização de foguetes e mísseis em detrimento dos convencionais projéteis, que pelo seu poder de destruição e grandes raios de ação obtêm grandes efeitos sobre os objetivos com poucos disparos de AC. Desta forma, é possível referir a AC continua a ter um papel importante nos combates, através da implementação de novas tecnologias e com o aumento da sua precisão, tornando-se mais eficaz, o que permite atingir os objetivos reduzindo o número de missões de tiro executadas e o de munições consumidas.

## **6. TÉCNICAS, TÁTICAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADAS PELA AC**

Através dos dados analisados dos diferentes conflitos é possível apresentar uma avaliação global dos conflitos do Século XXI quanto às técnicas, táticas e procedimentos (TTP) utilizados. A Tabela 1 evidencia os fatores intrínsecos aos combates de cada conflito.

Conflitos	Meios	Táticas	Técnicas	Procedimentos
<b>Afganistão (2001)</b>	- Artilharia Ligeira - Artilharia Média	- Fogos de Apoio Próximo - Fogos de Contrabateria	- Adaptabilidade aos terrenos montanhosos	- Fixa numa base
<b>Iraque (2003)</b>	- Artilharia Ligeira - Artilharia Média - Artilharia Pesada - MLRS	- Fogos de Apoio Próximo - Artilharia ia à frente da manobra (alguns casos)	- Mais do que um observador para o mesmo objetivo - Carga Ofensiva Extensa Inicial	- Grande Importância nas comunicações entre a Manobra e o Apoio de Fogos
<b>Libano (2006)</b>	- Artilharia Média - Artilharia Pesada - MLRS	- Falta de Planeamento	- Carga Ofensiva Extensa	- Modo rápido de operar os MLRS 122mm Katyusha
<b>Geórgia (2008)</b>	- Artilharia Média - Artilharia Pesada - MLRS	- Fogos de Interdição	- Carga Ofensiva Extensa	- Grande Importância nas comunicações entre a Manobra e o Apoio de Fogos
<b>Síria (2011)</b>	- Artilharia Média - Artilharia Pesada - MLRS - UAV	- Sistema Integrado de Comando e Controlo	- Mais do que um observador para o mesmo objetivo	- Utilização dos UAV para reconhecer e observar
<b>Nagorno-Karabakh (2020)</b>	- Artilharia Ligeira - Artilharia Média - Artilharia Pesada - MLRS - UAV	- Fogos de Barragem - Doutrina Robótica - Doutrina de países aliados	- Mais do que um observador para o mesmo objetivo	- Utilização dos UAV para reconhecer e observar
<b>Ucrânia (2014 e 2022)</b>	- Artilharia Ligeira - Artilharia Média - Artilharia Pesada - MLRS - UAV	- Ataques a objetivos remuneradores - Fogos de Interdição	- Mais do que um observador para o mesmo objetivo	- Utilização dos UAV para reconhecer e observar

**Tabela 1:** Meios, táticas, técnicas e procedimentos presentes nos conflitos



Como é possível verificar pela tabela existem fatores comuns aos diferentes conflitos em estudo. A Artilharia Ligeira esteve presente maioritariamente em todos os conflitos, mas com maior preponderância nos primeiros conflitos do século. Com o passar dos anos notou-se uma aposta em materiais de maiores calibres de forma a atacar o inimigo a distâncias maiores. Também se procurou o emprego de outros tipos de sistemas de armas que não os obuses, de forma a atingir grandes distâncias e melhores precisões, de que é exemplo o emprego dos *Multiple Launch Rocket System* (MLRS). Os fogos de contrabateria foram particularmente utilizados em grande número no conflito do Afeganistão (2001). Os ataques à reserva (Fogos de Interdição) e a pontos de interesse tiveram preponderância noutros conflitos, nomeadamente na Ucrânia (2014 e 2022). Já os fogos de apoio próximo apesar de serem uma evidência em qualquer combate, apenas foram mais preponderantes nos primeiros conflitos, Afeganistão (2001) e Iraque (2003). Nos conflitos mais recentes, Síria (2011), Nagorno-Karabakh (2020) e Ucrânia (2014 e 2022), começaram a adotar-se novas formas de adquirir os objetivos, através da utilização de *Unmanned Aerial Vehicle* (UAV) que facilitam a localização dos objetivos a maiores distâncias e permitem o seu ataque incrementando a segurança das forças de manobra.

## **7. CONCLUSÕES**

Muitos dos conflitos do século XXI tiveram como ignidor o ataque às torres gémeas, que viria a revolucionar o ambiente operacional e a forma como as forças militares se empregaram. A AC teve de se adaptar e operar segundo condições e formas de emprego diferentes das até então usuais, quer através de melhoramentos dos seus sistemas de armas quer da utilização de novas táticas e procedimentos.

Esta investigação procurou evidenciar quais os conflitos em que a AC esteve presente no século XXI e qual o seu papel nesses conflitos, procurando identificar das TTP utilizadas pela AC aquelas que mais contribuíram para o sucesso no combate.

Com base nos dados analisados é possível referir que as unidades de AC estiveram presentes em vários conflitos do século XXI com maior envolvimento de duas grandes potências militares a Rússia e os EUA. O número de unidades escalão bateria empregues por estes dois países nos conflitos aumentaram ao longo dos anos sendo que a nível global também se verificou este aumento. Mas este aumento de unidades não se refletiu no aumento de munições consumidas pelo que demonstra que algo mudou na Artilharia. O melhoramento dos meios levou a que não fosse necessário o consumo de um número tão grande de munições para bater os objetivos pretendidos. É possível referir que nos conflitos mais recentes, a AC continua a ter um papel importante, com a implementação de novas tecnologias e com maiores precisões, que permitem atingir os objetivos com menor número de missões de tiro e menor consumo de munições.

Através da análise das TTP utilizadas nos conflitos estudados, foram identificados vários aspetos comuns ao emprego da AC nestes conflitos. Foi possível identificar a alteração de algumas TTP que associadas quer ao melhoramento da precisão das munições utilizadas, da aquisição de objetivos, quer dos próprios sistemas de armas que alcançam maiores distâncias, levaram a que a AC empregue nos conflitos tivesse maior preponderância no combate.

O facto de se utilizarem sistemas de armas mais evoluídos e o recurso à observação do tiro com meios UAV, levou a que a Artilharia tivesse um papel preponderante nos diferentes conflitos. Ao longo do século verificou-se um aumento do número global de unidades presentes no combate o que evidencia que as forças não põem de parte a participação da AC, pelo contrário até preferem ter um maior número de unidades

presentes no teatro. Mesmo quando a Artilharia teve uma participação baixa em alguns conflitos, a sua importância foi realçada, uma vez que as unidades apoiadas pela Artilharia compreenderam a importância de existir diversidade de meios de apoio de fogos no combate, pois o apoio aéreo nem sempre conseguia facultar o apoio solicitado pelas unidades de manobra devido as condições climáticas desfavoráveis. Os UAV alteraram a forma como a Artilharia opera, através da utilização destes sistemas a observação dos objetivos a bater é realizada de forma mais rápida e precisão, com recurso a imagens pormenorizadas do objetivo transmitidas em tempo real, facilitando a sua identificação e até análise de eventuais danos colaterais. Este pormenor é essencial quando os combates se realizam em zonas urbanizadas com presença de população civil, ou quando o objetivo a bater se encontra muito próximo das forças de manobra.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Clausewitz, C. V., Howard, M., Paret, P., & Broadie, B. (1984). *On War*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Dastrup, B. L. (2018). *Artillery strong: Modernizing the field artillery for the 21st century* (1st edition). Combat Studies Institute Press.

Department of the Army [DA]. (2017). TC 3-22.90 Mortars.

Department of the Army [DA]. (2019). ADP 1-01 Douctrine Primer.

Department of the Army [DA]. (2020). FM 3-09 Fire Support and Field Artillery Operations.

Estado-Maior do Exército [EME]. (2004). MC 20 – 100 Manual de Tática de Artilharia de Campanha. Lisboa: EME.

Joint Chiefs of Staff [JCS]. (2019). Joint Publication 3-09 Joint Fire Support.

- Kolín, V. (2007). The Role of War in International Politics. Acedido em <https://www.obranaastrategie.cz/en/previous-issues/volume-2006/1-2006/the-role-of-war-in-international-politics.html>
- Levy, J., S., & Thompson, W., R. (2010). Cause of War. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Maxwell, A., F., B. (1997). Three Levels of War. USAF College of Aerospace Douctrine, Research and Education. Air University Press.
- Phifer, M. (2012). A Handbook of Military Strategy and Tactics. Integral, Vij Books India.
- Tenenbaum, E. (2012). The Battle over Fire Support: The CAS Challenge and the Future of Artillery. Focus Stratégique. [https://www.academia.edu/4195732/The\\_Battle\\_over\\_Fire\\_Support\\_The\\_CAS\\_Challenge\\_and\\_the\\_Future\\_of\\_Artillery](https://www.academia.edu/4195732/The_Battle_over_Fire_Support_The_CAS_Challenge_and_the_Future_of_Artillery)
- Uppsala University (2005). Definitions, sources and methods for Uppsala Conflict Data Program Battle-Death estimates. Oxford, Oxford University Press.
- Wirth, M. (2017). Reference Guide Joint Fire Support Handbook for planning & co-ordination. [https://www.academia.edu/36429094/Reference\\_Guide\\_Joint\\_Fire\\_Support\\_Handbook\\_for\\_planning\\_and\\_co\\_ordination](https://www.academia.edu/36429094/Reference_Guide_Joint_Fire_Support_Handbook_for_planning_and_co_ordination)



PROELIUM

## **PROVAS DE APTIDÃO FÍSICA: CONTRIBUTOS SOBRE A INTRODUÇÃO DE UM NOVO MODELO**

João Maria dos Santos Pombo, Academia Militar, [pombo.jms@exercito.pt](mailto:pombo.jms@exercito.pt)

David Pascoal Rosado, Academia Militar, [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

The physical fitness of the military is essential for the fulfillment of the missions of the Portuguese Army and the Armed Forces. In order to maintain and assess this physical fitness, the Army, through control 3, carries out biannual physical tests.

The main objective of this investigation was to suggest a new model of biannual physical tests for the Portuguese Army (EP), in order to deepen criteria of greater physical demand at various levels.

It was divided into four phases: 1) The models currently and previously in force in the EP, in the United States Army (USA) and in the English Army were identified; 2) It became evident that the models previously used by the US and English Armies were quite similar to the current Portuguese model; 3) The reasons for the evolution on the part of the USA and England were identified; 4) It was concluded, through questionnaires to a sample of Portuguese soldiers, that the introduction of a new model could be the solution to follow, in a better opportunity.

**Keywords:** soldier conditioning review; army combat fitness test; control 3; physical fitness semestral tests.

## **RESUMO**

A aptidão física dos militares é primordial para o cumprimento das missões do Exército Português e das Forças Armadas. De forma a manter e a avaliar esta aptidão física, o Exército, através do Controlo 3, realiza provas físicas semestrais.

Esta investigação teve como principal objetivo sugerir um novo modelo de provas físicas semestrais para o Exército Português (EP), em ordem a que se aprofundem critérios de uma maior exigência física a vários níveis.

Esteve dividida em quatro fases: 1) Identificou-se os modelos em vigor atualmente e previamente no EP, no Exército dos Estados Unidos da América (EUA) e no Exército Inglês; 2) Evidenciou-se que os modelos utilizados anteriormente pelos Exércitos dos EUA e Inglês eram bastante semelhantes ao modelo atual Português; 3) Identificaram-se as razões da evolução por parte dos EUA e Inglaterra; 4) Concluiu-se, através de questionários a uma amostra de militares portugueses, que a introdução de um novo modelo poderá ser a solução a seguir, numa melhor oportunidade.

**Palavras-chave:** Soldier Conditioning Review; Army Combat Fitness Test; Controlo 3; Provas Físicas Semestrais.

## **1. INTRODUÇÃO**

Numa sociedade mutável e na qual os eventos ditam o seu desenvolvimento, novas exigências surgem em função dos acontecimentos. Tal acontece em variados contextos, e embora nem tudo tenha de ser objeto de mudança, há que reconhecer o que pode ser melhorado, e agir no sentido de fazer essa alteração.

No caso das Forças Armadas, sendo a maior eficácia e sobretudo a maior eficiência pretendida, conseguida através do emprego mais adequado de recursos, é pertinente o desenvolvimento de estudos acerca de um dos fatores mais importantes para o Exército: a condição física do militar.

No sentido de aprontar os seus militares e fazê-los alcançar a melhor forma física possível, o Exército Português (EP) segue modelos de Provas de Aptidão Física (PAFs) empregues (semestralmente) e em vigor em Exércitos como o Inglês e o dos EUA. Neste momento, em vigor no EP, encontram-se as PAF (também conhecidas por Controlo 3), com inúmeras semelhanças aos modelos empregues no passado pelos Exércitos estrangeiros supramencionados.

No entanto, esses Exércitos, face ao crescente número de militares em situação de excesso de peso (ou obesidade), ao elevado número de lesões músculo-esqueléticas e, por último, às alterações nos teatros de operações, atualizaram os seus modelos, criando novos, como o *Army Combat Fitness Test* (ACFT), dos EUA, e o *Soldier Conditioning Review* (SCR), do Exército Inglês.

Os problemas identificados por estes Exércitos estrangeiros certamente deverão conduzir a úteis reflexões no próprio Exército Português. Para tal, há que:

1. Identificar as provas físicas (atuais e passadas) dos três exércitos;
2. Verificar se o Controlo 3 em vigor é semelhante aos modelos precedentes dos Exércitos Inglês e dos EUA;
3. Apurar as razões que levaram os Exércitos estrangeiros a implementarem novos modelos; e
4. Averiguar se o EP também deveria adotar essa atualização.

Respeitámos um Objetivo Geral (“Questionar a necessidade de implementar um novo modelo de provas físicas semestrais no Exército Português”) e uma Questão Central, designadamente: “É necessário implementar um novo modelo de provas físicas semestrais no Exército Português?”.



## **2. IDENTIFICAÇÃO DAS PROVAS FÍSICAS SEMESTRAIS DOS EXÉRCITOS PORTUGUÊS, INGLÊS E DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**

### **2.1 PROVAS SEMESTRAIS PORTUGUESAS**

#### **2.1.1 PERCURSO EVOLUTIVO**

Antes de definir os melhores métodos para a reforma do Controlo 3, há que, primeiramente, entender as tendências de evolução das PAF. Entre 1990 e 2002 vigorou o “Manual técnico de Educação Física do Exército”, que, então, veio substituir o antigo “Regulamento de Educação Física do Exército” datado 1983. Cumprindo com as PAF defendidas por esses manuais, os militares alcançariam, desejavelmente, a Educação Física Militar (EFM) plena, passando a estar preparados para enfrentar as duras situações do tempo de guerra (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 1990, p. XV).

Para que este objetivo fosse alcançado, o EP foi efetuando reformas ao longo do tempo, sendo que inicialmente existiam os controlos 1, 2 2 e 2A, até, finalmente, o Controlo 3 ser alcançado. O Controlo 3 (cujas provas sofreram, entretanto, alterações), era realizado pelos militares no ativo até à idade de 50 anos inclusive, com o objetivo de avaliar a sua condição física, enquanto os restantes controlos (0, 1, 2, 2A) – também sujeitos a alterações – eram realizados por instruídos, com a exceção do Curso de Formação de Oficiais Milicianos e do Curso Especial de Oficiais Milicianos que, além da realização do controlo 0, também efetuavam o Controlo 3. Entre 1990 e 2002, o Controlo 3 consistia na realização de: o Teste Ruffier-Dickson (RUD), Flexões de braços na trave (até aos 39 anos), Extensões de braços no solo (a partir dos 40 anos), Abdominais em 2’, e, por fim, o Teste Cooper.

O teste Ruffier-Dickson tinha por principal finalidade a avaliação da recuperação do sistema cardiopulmonar com particularidade no músculo cardíaco através da

contagem das pulsações do militar, antes e após a realização de uma prova já previamente padronizada: neste caso, a flexão-extensão das pernas (MDN, 1990). O teste procurava averiguar tanto a aceleração, como a duração dos batimentos cardíacos.

O teste de flexões de braços na trave visava a avaliação a força superior do militar (com especial incidência nos músculos flexores), tendo o mesmo de executar o máximo número de repetições que conseguia. Os militares efetuavam esta prova até aos 39 anos de idade, inclusive.

Por sua vez, a prova dos abdominais consistia na realização do máximo de repetições de elevação, flexão e torção do tronco possíveis por parte do militar, face às suas próprias limitações físicas durante o intervalo de tempo de dois minutos. Esta prova procurava avaliar o nível funcional e a força dos músculos abdominais (MDN, 1990, p. 7-11).

Semelhante à flexão de braços na trave, o teste de extensão de braços no solo também implicava a execução do número máximo de repetições, mas, ao invés, executando a flexão dos braços até o peito tocar no solo (mão do controlador), e posterior extensão dos mesmos. Esta prova era apenas realizada a partir dos 40 anos de idade, substituindo a execução da flexão de braços na trave e visando avaliar a força superior do militar.

Por último, o teste cooper procurava determinar e avaliar a capacidade de resistência do executante, tendo este de percorrer a maior distância possível em 12 minutos (MDN, 1990).

Doze anos após a publicação inicial do “*Manual Técnico de Educação Física do Exército*”, o EP sentiu a necessidade de inovar a EF praticada pelos seus militares. Assim, em 2002 foi divulgado o “*Regulamento de educação física do exército*” (REFE), pelo qual o Exército ainda se rege até hoje, onde está explicado o novo

método de avaliação do Controlo 3. A publicação em questão resultou de profundas alterações no EP: uma acentuada redução de efetivos, a progressiva diminuição de prestação do serviço militar obrigatório (e o facto de o serviço militar ser extensivo a militares do sexo feminino), as novas missões do Exército, o novo sistema de instrução do Exército, entre outras razões (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2002).

As atuais avaliações semestrais realizadas pelos militares portugueses através do Controlo 3 apresentam finalidades semelhantes às explicadas no manual técnico que deu origem ao REFE, visto que ambas as avaliações procuram verificar se, com a aplicação dos programas, é possível atingir os níveis de exigência fixados, resolvendo possíveis desajustamentos (MDN, 2002).

Uma das evoluções relevantes a mencionar face ao manual anterior seria a eliminação de controlos, na medida em que atualmente as PAF são integradas pelos controlos 0, 1, 2 e 3, e, tal como no passado, o Controlo 3 está destinado à realização por todos os militares, semestralmente, e tem carácter obrigatório.

### **2.1.2 CONTROLO 3**

O Controlo 3, tal como previamente a 2002, visa avaliar a condição física dos militares em situação de ativo, e as suas provas são realizadas semestralmente. Note-se que a realização do Controlo 3 de semestre para semestre deverá ter a separação de, no mínimo, 90 dias. A classificação do Controlo 3 é do tipo “cumpre” / “não cumprir”. Caso o militar obtenha a classificação “não cumprir”, em qualquer uma das provas, será submetido a um programa especial de recuperação. As provas do Controlo 3 sofreram apenas algumas alterações entre 1990 e 2002.

Primeiramente, houve a implementação de um questionário de pré-avaliação da saúde física, a aplicar ao militar que realiza as provas, as quais os militares só deveriam

executar se respondessem “não” às questões 1 a 7 do questionário, que tinha um total de 8 perguntas.

O teste de flexões de braços na trave foi substituído pela prova de extensões de braços no solo, para fazer face, entre outros pontos, ao facto do serviço militar ser também extensivo a militares do sexo feminino (MDN, 2002). O teste cooper e a prova de abdominais mantiveram-se inalterados quanto à sua forma de execução, sofrendo apenas alterações quanto ao seu tempo de realização: 1) Na prova dos abdominais os militares têm atualmente um período de 1 minuto face aos 2 minutos disponíveis em 1990; 2) Os militares com idade igual ou superior a 35 anos têm a possibilidade de, escolhendo, realizar o teste da milha em detrimento do teste cooper.

Note-se aqui outra diferença: enquanto anteriormente o resultado de cada prova era colocado numa fórmula que, no final, formularia a classificação do militar, o atual método baseia-se na obtenção, pelo militar, dos mínimos em cada prova para ser considerado “apto”. É importante também salientar que, mesmo sendo a execução das provas igual, existe diferença de classificações entre sexos, algo que já não se verifica nos modelos implementados pelos exércitos dos EUA e Inglaterra.

## **2.2 PROVAS SEMESTRAIS INGLESAS**

### **2.2.1 PERCURSO EVOLUTIVO**

As provas semestrais realizadas no Exército Inglês, previamente à implementação do “*Soldier Conditioning Review*” (SCR), eram bastante semelhantes ao Controlo 3 português executado antes da reestruturação e atualização de 2002. Os protocolos das provas referidas encontram-se detalhados na publicação “*Fight to Fight, Pamphlet Two: Test Protocols and Administrative Instructions for Individual Training Directive (Army)*”, publicada e divulgada pela *Army School of Physical Training* em 2001.

O *Basic Personal Fitness Assessment* (BPFA) era o método de avaliação da capacidade física dos militares precedente à implementação do SCR, sendo semelhante ao atual controlo, sendo que as provas executadas no Controlo 3 são: 1) Extensões de braços no solo; 2) Abdominais; e 3) Corrida.

Em contraste, as provas executadas no BFPA eram: 1) *Press-ups* (Extensões de braços no solo); 2) *Sit-ups* (Abdominais); e 3) *2.4km run* (Corrida).

Os grandes objetivos do BPFA eram medir os componentes da aptidão física mais associados com: 1) o melhor desempenho na ampla gama de tarefas militares; 2) suscetibilidade reduzida à fadiga e *stress* psicológico; 3) a manutenção da saúde e; 4) a prevenção da má saúde (Boot Camp & Military Fitness Institute [BCMFI], 2013).

A execução das extensões de braços no solo diferia da prova realizada em Portugal visto que, no BPFA, os militares tinham de efetuar o máximo número de repetições em dois minutos (ASPT, 2001), enquanto no Controlo 3 português, os militares executam o máximo de repetições possível sem interrupções e sem limite de tempo.

A segunda prova realizada pelos militares ingleses no BPFA (abdominais ou *sit-ups*), era realizada no tempo de dois minutos ou até o executante não conseguir realizar mais repetições devido aos efeitos da fadiga (ASPT, 2001). Esta prova difere do Controlo 3 português na medida em que o militar, em Portugal, executa os abdominais apenas durante um minuto e numa posição diferente.

Para concluir o BPFA, os militares executavam uma corrida de 2400 metros no mínimo tempo possível (BCMFI, 2013). Esta prova procurava avaliar e medir a aptidão aeróbica dos militares (ASPT, 2001), e era semelhante ao teste cooper efetuado no Controlo 3 português, visto que ambas procuram avaliar a aptidão aeróbica do militar através da corrida. No entanto, no BPFA existia uma distância máxima que tinha de ser percorrida no menor tempo possível, enquanto no Controlo

3 há um tempo obrigatório (12 minutos) no qual deve ser percorrida a maior distância possível.

O método de avaliação implementado no BPFA era o mesmo que é aplicado no mais recente SCR. Os militares, no BPFA, podiam obter no máximo 100 pontos por cada prova, e os pontos depois eram divididos num sistema de três cores (ASPT, 2001): verde (bom), âmbar (razoável), e vermelho (fraco).

### **2.2.2 PONTO DE SITUAÇÃO ATUAL**

A abril de 2019, o Exército Inglês implementou um novo modelo (o “*Soldier Conditioning Review*” (SCR)), para avaliar a condição física dos seus militares semestralmente. O SCR é composto por seis provas e não tem tratamento diferenciado face ao sexo ou idade do militar, procurando medir a força, resistência muscular e a condição aeróbica do mesmo. O SCR é mais completo que o BPFA na medida em que o anterior consistia apenas em três provas, e já o SCR aumentou as mesmas para o dobro (The British Army [TBA], 2019). A inovação do BPFA para o SCR teve origem na preocupação por parte do Exército Inglês em se estar a focar demasiado na aptidão aeróbica, quando teria de adotar uma abordagem mais holística para conseguir reduzir o risco de lesões músculo-esqueléticas (Boot Camp & Military Fitness Institute [BCMFI], 2019).

A nova abordagem do Exército Inglês face ao treino físico dos seus militares permite aos instrutores de treino físico ajustar a força, resistência e aptidão tanto do militar em si, como também da Unidade, de forma a garantir que os padrões exigidos a uma força militar para cumprir as suas tarefas e operações militares sejam mantidos (TBA, 2019). À semelhança do Controlo 3 do EP, o SCR é realizado semestralmente pelos militares no ativo e, anualmente, pelos militares em regime de reserva.

As 6 provas do SCR são as seguintes: 1) Salto em comprimento sem balanço (*Broad Jump*); 2) Lançamento do peso sentado (*seated med ball throw*); 3) Levantamento do peso morto (*Hex Bar Deadlift*); 4) 100m de corrida rápida vai e vem (*100m shuttle sprints*); 5) Flexões de braços na trave (*pull-ups*); e 6) uma Corrida de 2km (*Run*).

A classificação do SCR é efetuada à semelhança do modelo implementado anteriormente, na medida em que tem três categorias de avaliação: verde, âmbar e vermelho. A classificação destas provas é importante pois permite criar e/ou ajustar planos de treino para cada militar. Adicionalmente, se o militar receber uma nota pouco satisfatória, pode ser um indicador de que o mesmo tem um alto risco de contrair uma lesão músculo-esquelética e, assim, ao ser identificado o problema, é mais provável o militar ser direcionado para um plano que consiga fazer face à sua situação (BCMFI, 2019).

## **2.3 PROVAS SEMESTRAIS DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)**

### **2.3.1 PERCURSO EVOLUTIVO**

Após a identificação das provas precedentes e provas atuais do EP e do Exército Inglês, há que tecer considerações sobre o processo evolutivo das provas semestrais do Exército dos EUA. Estas provas, previamente à evolução para o “*Army Combat Fitness Test*” (ACFT), intitulavam-se “*Army Physical Fitness Test*” (APFT). O manual que descreve todos os exercícios, provas e avaliações do APFT é o “*FM 7-22 Army Physical Readiness Training*”, publicado em 2012. Os testes e provas presentes no APFT são bastante semelhantes aos executados pelo Exército Inglês, previamente à implementação do SCR e às atuais implementadas pelo EP, as PAF (Controlo 3).

A principal missão do APFT era, tal como nos Exércitos supra analisados, fornecer uma avaliação que garantisse uma manutenção base do nível de aptidão física essencial do militar a desempenhar funções no ativo, independentemente da tarefa ou

funções por ele desempenhadas no momento (Department of the Army [DTA], 2012). Semelhante ao Controle 3 atualmente em vigor no EP, os padrões avaliativos do APFT também apresentavam ajustes nos parâmetros face à idade e gênero, uma mudança que já não se encontra nos métodos mais atuais como o “*Soldiers Conditioning Review*” e o ACFT.

As provas inseridas no APFT eram bastante semelhantes ao Controle 3, na medida em que consistiam na realização de extensões de braços no solo, abdominais e corrida, efetuados por esta ordem. Todavia, as mesmas diferem no que toca a execução das provas em si, maioritariamente na existência ou diferença de tempos de execução.

### **2.3.2 PONTO DE SITUAÇÃO ATUAL**

Dada a crítica necessidade de atualizar o APFT, o Exército dos EUA conduziu extensas pesquisas e o seu produto final, o “*Army Combat Fitness Test*” (ACFT), entrou em vigor com a diretiva 2020-06 (Army Combat Fitness Test) em 2020. Assim, o Exército dos EUA deixaria de realizar o APFT, implementando o novo ACFT (Secretary of the Army [STA], 2020). A diretiva também indica uma das principais razões da alteração, afirmando que a avaliação física dos militares deve ser baseada em ciência e prever a capacidade de um soldado combater e vencer em operações multidimensionais (STA, 2020). Este método de avaliação da condição física dos seus militares difere em muito do seu antecedente. Todas as informações referentes à execução e avaliação do ACFT estão descritas no “*Army Combat Fitness Test*”.

De acordo com o Major-General Lonnie Hibbard, comandante do “*Center for initial military training*”, os soldados empregues nos teatros de operações em que o Exército dos EUA opera, enfrentam um ambiente altamente dinâmico, competitivo e letal que evoluiu muito nos últimos anos, pois os adversários empregam uma mistura de estratégias e táticas tradicionais, não convencionais e híbridas, dificultando assim o



sucesso em combate dos militares dos EUA. Assim, é necessário que o programa de preparação física dos militares evolua para enfrentar as necessidades existentes (Center for Army Lessons Learned [CALL], 2020).

O ACFT foi desenvolvido com a finalidade de prever melhor a capacidade e preparação de um militar para as necessidades de um campo de batalha mais moderno, procurando validar se o militar está apto para o combate. As provas executadas estão ligadas aos “*Warrior Tasks and Battle Drills*” e às “*Common Soldier Tasks*”, por sua vez interligadas à prontidão para o combate dos militares, definindo-se o conceito de prontidão para combate como: a capacidade de atingir as necessidades físicas de qualquer situação de combate de forma que a missão seja cumprida (CALL, 2020).

Em ordem a um militar estar pronto a combater, o ACFT avalia as componentes físicas necessárias para a letalidade no movimento, como: força muscular, resistência muscular, resistência aeróbica e anaeróbica, poder explosivo e outras componentes como a flexibilidade, agilidade, velocidade, equilíbrio e coordenação (CALL, 2020). Acima de tudo, o ACFT procura testar a capacidade do militar de operar com fadiga, espelhando assim as condições adversas do campo de batalha.

O ACFT é composto por seis eventos: 1) 3x Repetições de levantamento de peso morto máximo (*3 Repetition Maximum DeadLift*); 2) Lançamento do peso levantado (*Standing Power Throw*); 3) Extensões de braços no solo com libertação das mãos (*Hand-release push ups*); 4) Sprint-arrastar-carregar (*Sprint-Drag-Carry*); 5) Suspensão na trave com flexão das pernas (*Leg Tuck*); e 6) Corrida de 3.22 km (*2 mile run*).

Todos os militares devem concretizar a completude das 6 provas, excetuando os que, por motivo médico, tenham de realizar o ACFT modificado. Não existem tempos de descanso programados ao longo do cumprimento do ACFT, fora os dez minutos de descanso precedentemente da corrida de 3.22 km. A classificação máxima que um

militar pode obter no ACFT é de 600 pontos, o que significa um teto de 100 pontos por prova.

### **3. OBJETIVO, UTILIDADE E NECESSIDADE DAS PROVAS DOS EUA E INGLATERRA**

#### **3.1 NECESSIDADE DE CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO**

Os modelos SCR e ACFT do Exército Inglês e dos EUA nasceram devido a problemas que eram acometidos aos dois Exércitos e necessitavam ser solucionados. Entre vários, os principais eram a obesidade e as lesões músculo-esqueléticas, ambos resultando na incapacitação dos militares em exercerem as suas funções no campo de batalha ou em outros contextos do seu quotidiano.

Estudos referentes ao problema da obesidade nas Forças Armadas não são novidade: em 2011, no Reino Unido, foi publicado um estudo (por Josefín Sundin, Nicola T. Fear, Simon Wessely e Roberto J. Rona), na revista *Military Medicine*, intitulado “*Obesity in the UK Armed Forces: Risk Factors*”. O estudo procurava determinar a percentagem de militares obesos nas fileiras das forças armadas através do *body mass index* (BMI) e da circunferência da cintura (Sundin, Fear, Weesely & Rona, 2011). De acordo com o *National Institute of Health & Clinical Excellence* (NICE), um indivíduo é considerado uma pessoa com excesso de peso (*overweight*) apresentando um BMI entre 25,0 – 29,9 kg/m<sup>2</sup>, sendo que com um BMI acima de 30,0 kg/m<sup>2</sup> é considerado obeso. Quanto à circunferência da cintura, o NICE considera os valores saudáveis abaixo de 94 centímetros e 80 centímetros (sexo masculino e feminino, respetivamente); valores de excesso de peso entre os 94 – 101,9 centímetros (sexo masculino) e 80 – 87,9 centímetros (sexo feminino); e valores acima dos 102 centímetros (sexo masculino) e dos 88 centímetros (sexo feminino) são já indicativos de obesidade (NICE, 2006).

O estudo determinou que cerca de 30,5% dos homens e 27,1% das mulheres apresentavam um BMI acima de 27,4 kg/m<sup>2</sup>, e que quanto à circunferência da cintura, 23,5% dos homens apresentavam valores acima de 93,9 centímetros, e 23,6% das mulheres apresentavam valores acima de 83,9 centímetros (Sundin et al. 2011). Adicionalmente, 13,5% dos militares apresentavam um BMI acima de 30 kg/m<sup>2</sup>. O estudo também determinou que o risco de obesidade era mais prevalente com o aumento da idade, especialmente no caso dos militares do sexo masculino. O estudo concluiu que as Forças Armadas do Reino Unido apresentavam uma percentagem de obesidade de 13%, um valor preocupante, no entanto, abaixo dos valores de 16 a 26% na população geral dos 16 aos 54 anos (Sundin et al. 2011).

Um outro estudo, publicado em 2018, da mesma temática (obesidade nas Forças Armadas do Reino Unido) intitulado “*The association between obesity related health risk and fitness test results in the British Army personnel*” determinou a correlação entre a capacidade de obter uma classificação positiva nas avaliações físicas semestrais (o modelo adotado previamente ao SCR) e a obesidade determinada pelo BMI e a circunferência da cintura. Recorde-se que a importância de as Forças Armadas procurarem sempre melhorar o desempenho dos níveis de preparação dos seus militares também foi sublinhada pelo Field Marshall Montgomery (Sanderson, Cledes, Friedl, & Biddle, 2018). O estudo indicou algumas das consequências da obesidade. Algumas dessas consequências foram (Sanderson et al. 2018): 1) Redução da aptidão cardiovascular e neuromuscular; 2) Níveis aumentados de distúrbios músculo-esqueléticos e lesões; e 3) Força funcional diminuída devido a níveis excessivos de gordura corporal.

Usando uma amostra de 30852 militares que efetuaram o BPFA em 2017, o estudo identificou a prevalência de obesidade entre os militares que não atingiram

aproveitamento positivo, designadamente 8,1% do sexo masculino e 8,9% do sexo feminino (Sanderson et al. 2018).

Além da obesidade, outro grande problema afetava o Exército Inglês: as lesões músculo-esqueléticas, enquanto patologias que podem ser causadas ou agravadas pelas atividades físicas (Pinho, Vaz, Arezes, Campos & Magalhães, 2013). Em 2017, o Exército Inglês registou um total de 46239 militares com lesões músculo-esqueléticas, de entre os quais alguns apresentando mais de uma lesão.

À semelhança do Exército Inglês, o Exército dos EUA também enfrenta problemas referentes à obesidade dos seus militares. De modo a fazer face a este problema, o Exército dos EUA desenvolveu um manual doutrinário, o *Holistic Health and Fitness*, que aborda os temas que promovem a preparação física, mental, espiritual, nutricional e o sono dos seus militares. O General Mark A. Milley, o 39º *Chief of Staff* afirma que a capacidade do Exército dos EUA está ameaçada pela má saúde e fraca preparação física dos seus militares (Department of the Army [DTA], 2020). Este problema afeta as “*deployable rates*” (rácio de militares que são destacados em missões) do Exército dos EUA. A abril de 2020 cerca de 58400 militares (o equivalente a 13 Brigadas), estavam considerados não aptos para serem destacados em missão, devido a, principalmente, lesões e excesso de peso. Um em cada vinte militares reprovava o APFT e o relatório de saúde da força em 2019 reportava que cerca de 17% dos militares no ativo eram obesos. É de ressaltar que em uma brigada destacada para o Afeganistão os militares considerados obesos tinham 40% de probabilidade extra de se lesionarem face aos seus camaradas com peso saudável, e militares que não estavam na melhor forma física tinham 49% de probabilidade extra de se lesionarem (DTA, 2020).

A questão problemática da obesidade e do excesso de peso é transversal, como já se aludiu. A população civil dos EUA mostra níveis de obesidade cada vez mais

elevados. Uma população com uma prevalência elevada de obesidade resulta em recrutas com o mesmo problema. De acordo com Tenente-General Hertling, em 2012, na TED Talk que efetuou, cerca de 75% dos novos civis que procuram entrar para o Exército não estão aptos para o fazer, e cerca de 60% dos 25% que estão aptos não conseguem realizar o teste físico base (um minuto de extensões de braços no solo, um minuto de abdominais e correr 1,6 quilómetros). Adicionalmente, analisando os dados do BMI dos possíveis recrutas entre 1989 até 2012, denota-se que a percentagem de indivíduos com BMI considerado excesso de peso aumentou de 25,8% para 37,2%, e aqueles com BMI considerado obeso aumentou de 5,6% em 1989 para 8% (Hruby, Hill, Bulathsinhala, Mckinnon, Montain, Young, Smith, 2015). Além de afetar a saúde dos cidadãos, este problema tem enormes ramificações económicas, sendo que em 2016 foram gastos 260 mil milhões de dólares nos EUA para tratamento de doenças relacionadas com obesidade (Cawley, Biener, Meyerhoefer, Ding, Zvenyach, Smolarz, & Ramasamy, 2020).

De forma semelhante ao Exército Inglês, o Exército dos EUA também sofre bastante com o problema das lesões músculo-esqueléticas, pois que afeta a prontidão dos seus soldados. Um estudo publicado em 2020 evidencia que, em 2017, 65% dos soldados que não estiveram aptos para irem em missão, não o estiveram devido a lesões músculo-esqueléticas, e que devido a estas lesões, cerca de 4% dos militares pertencentes a armas de combate não estão aptos a combater (Molloy et al., 2020) (Molloy, Pendergrass, Lee, Chervak, Hauret, & Rhon, 2020). Em 2020, 53% dos soldados reportavam uma nova lesão músculo-esquelética, anualmente. Estas lesões custaram ao Exército dos EUA 557 milhões de dólares no ano de 2019, apenas em tratamento de pacientes; uma redução de 10% destas lesões colocaria uma brigada completa apta para operar no campo de batalha (DTA, 2020).

### **3.2 RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO MODELO**

Dada a recente implementação dos novos modelos no Exército dos EUA e no Exército Inglês, ainda não existe bibliografia que documente os resultados da implementação do ACFT e do SCR, respetivamente. Contudo, existem relatos de militares com as habilitações necessárias para efetuarem opiniões fundamentadas, como é o caso do Capitão Alex Morrow, que desempenhou funções como instrutor na *Army Physical Fitness School* (EUA). Num artigo para a *Military.com*, datado de junho de 2021, o mesmo afirma que, apesar de o ACFT ainda estar na fase de implementação, contudo, já evidencia melhoras na prontidão dos militares e, conseqüentemente, na cultura de treino físico do Exército dos EUA.

O SCR foi implementado a 1 de abril de 2019, no entanto, devido à pandemia do Covid-19, a realização destes testes tornou-se bastante difícil, tendo o Exército Inglês suspenso a sua realização durante o período pandémico devido à necessidade de realização das provas dentro de um estabelecimento e com proximidade entre militares (Ministry of Defense [MD], 2015). Como tal, neste momento, ainda não existe bibliografia a documentar os efeitos da sua implementação.

### **4. METODOLOGIA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DOS RESULTADOS**

O objetivo central desta investigação foi questionar a necessidade de implementar um novo modelo de provas físicas no EP. Para fazer face a este objetivo foi necessário responder à questão central: “É necessário implementar um novo modelo de provas físicas semestrais no EP?”.

Para tal, procedeu-se à recolha de dados, através de inquéritos por questionário, caracterizados por incluírem respostas predeterminadas, serem estandardizados, conterem informação de natureza descritiva e explicativa, serem fixos e estruturados

e, por último, por neles existir uma seleção dos inquiridos por critérios de amostragem (Rosado, 2017).

O questionário foi difundido pelo Gabinete do Estado-Maior do Exército, com o objetivo de conhecer as dificuldades que os militares enfrentam na realização das PAF e, eventualmente, se procuram e desejam a criação e implementação de um novo modelo. O questionário encontrou-se estruturado da seguinte forma: 1) Identificação, onde foram recolhidos dados como a idade, o sexo e a classe de cada militar; 2) Provas de Aptidão Física Portuguesas, onde foram realizadas questões quanto à experiência dos militares na execução das provas; 3) Alternativas ao modelo atual, na qual os militares foram questionados quanto à possibilidade de implementar exercícios já em vigor nos Exércitos dos EUA ou Inglês; e, 4) Conclusão, onde o militar foi questionado quanto à necessidade de implementar um novo modelo de PAF no EP. O questionário obteve a validação e aprovação do orientador e coorientador deste trabalho.

O método de amostragem utilizado na elaboração desta investigação foi o método aleatório ou probabilístico. A população escolhida para a elaboração da pesquisa foi bastante vasta, dado que se aplicou a todos os militares do EP não em formação. À data de abril de 2022 (data mais recente disponível, dados os requisitos da investigação), o Exército era constituído por cerca de 10865 militares (no ativo, não em formação), sendo este valor considerado como a população da investigação. De forma a garantir robustez científica foi necessário atingir um grau de confiança mínima de 95% e uma margem de erro de 5% a 10% (Hair, 2011), o que significou que dada a população em questão era necessária uma quantidade mínima aos questionários de 372 respostas. Ao todo foram validadas 711 respostas, o que significa que a investigação apresentou uma robustez científica bastante significativa, com um grau de confiança de 99% e uma margem de erro de 4.678%.

O *software* utilizado para a análise e tratamento dos dados recolhidos no decorrer da investigação provenientes das 711 respostas obtidas foi o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, o *Microsoft Office Excel* e o *Google Forms*.

Após a caracterização da amostra, tornou-se relevante fazer um levantamento da idade dos 711 militares que responderam aos questionários, e do sexo e a classe dos mesmos.

Primeiramente, houve uma repartição das idades em 4 intervalos de idades possíveis: 1) militares com idades entre os 19 e os 25 anos de idade; 2) 26 a 35 anos de idade; 3) 36 a 45 anos de idade; e 4) acima dos 46 anos de idade. Nos 711 militares: 55 apresentavam idade entre os 19 e 25 anos de idade, 214 entre os 26 e 35 anos de idade, 188 entre os 36 a 45 anos de idade e, por último, 254 militares com idade superior aos 46 anos de idade.

A respeito do sexo dos militares, a percentagem de militares masculinos no Exército correspondia a 87,96%, e militares do sexo feminino compunham apenas 12,04% do espetro, de acordo com o quadro de efetivos de abril 2022 proveniente do centro de controlo de efetivos da Intranet do EP.

Por fim, para determinar a diferenciação de opiniões dos militares realizou-se uma diferenciação por categorias. Os militares foram divididos nas 3 categorias: 1) Oficiais; 2) Sargentos; e 3) Praças. De acordo com a informação mais recente (abril 2022), nesse momento existiam 2385 oficiais, 3383 sargentos e 5097 praças no ativo, não em formação. Ou seja: 21.95% de oficiais, 31.14% de sargentos e 46.91% de praças. Ao ser realizada uma comparação entre a realidade e a amostra da investigação, percebem-se as disparidades presentes. Existe uma discrepância natural entre a população total e a amostra, mais especificamente nos campos dos oficiais e dos praças.



#### **4.1 DESEMPENHO DOS MILITARES PORTUGUESES NA EXECUÇÃO DAS PAF**

Surgiu a necessidade (abarcada pelo questionário em análise), de saber se existiam muitos militares com dificuldade em obter a classificação de “cumpre” na execução do Controlo 3. Como tal, a primeira questão foi: “Já recebeu a classificação de não cumprir em algum Controlo 3 desde a sua incorporação no EP?”. Ora, 89,3% das respostas foram negativas, e 10,5% foram positivas.

Posteriormente à questão anterior, seria importante determinar as razões pelas quais os militares não obtiveram a classificação de “cumpre”, daí a questão seguinte ter sido: “Se sim na questão anterior, em qual prova(s) ou situação?”. O importante nesta questão seria determinar quais as provas mais problemáticas e se os militares do EP sofrem de lesões músculo-esqueléticas como os militares dos Exércitos Inglês e dos EUA (sendo esta uma das razões fundamentais para a evolução e implementação de um novo modelo nestes Exércitos). Não será de estranhar, dada a pesquisa efetuada aos países em questão que estiveram na mesma situação em que presentemente nos encontramos, que a principal razão das classificações de “não cumprir” foi em resultado de lesões (61,8% das respostas foram nesse sentido).

De acordo com os resultados anteriores, é possível inferir que a razão primária para um militar obter a classificação “não cumprir” é por motivos de lesão (47 ou 61,8% dos 76 militares que não obtiveram classificação de “cumpre”), mostrando assim que o EP sofre dos mesmos problemas que os militares do Exército dos EUA e do Exército Inglês sofriam previamente à implementação de um novo modelo (quando realizavam um modelo de PAF semelhante ao Controlo 3). O teste cooper apresenta-se como a segunda maior causa para os militares reprovarem no Controlo 3 (18,4% ou 14 militares), seguido pelo teste de abdominais (13,2% ou 10 militares) e, por último, o teste das extensões de braços no solo (6,6% ou 5 militares).

Depois de identificada a facilidade com que os militares superaram as provas do Controlo 3, os mesmos foram questionados acerca da sua preparação para executar com sucesso as mesmas provas. Os resultados obtidos mostraram que maior parte dos inquiridos (388 militares ou 54.6%), afirmaram que não necessitam de realizar treino físico regularmente para obterem a classificação de “cumpre”, enquanto 45.4% (323) militares afirmaram ser necessária uma preparação física regular para tal.

Na análise das respostas supramencionadas é necessário também ter em atenção a distribuição por sexo e idade dos militares que afirmaram não ser necessário realizar treino físico regularmente de forma a obter a classificação de “cumpre” nas provas: o sexo feminino, em maior grau face ao sexo masculino, afirma que necessita de treino físico regular para atingir a classificação “cumpre”. No entanto, também existem diferenças de natureza inversa entre a evolução da idade e a necessidade de treino físico regular para obter classificação positiva em cada sexo. No caso feminino, à medida que a idade aumenta (sobretudo entre os 36 e 45 anos de idade), a maioria dos militares do sexo feminino afirmam não necessitar de treinar regularmente para atingir a classificação positiva. Contrariamente, no sexo masculino, os mais jovens (perto dos 70% nas idades entre os 19 e 25 anos e 26 a 35 anos de idade) afirmam não necessitarem de treino físico regular, enquanto que à medida que a idade aumenta, a percentagem de militares que não necessita de treino físico regular para obter classificação positiva diminui (militares acima dos 46 anos afirmam necessitar de treino físico regular para superar as provas do Controlo 3, com 57,5% enquadrando-se nesta situação).

Seguidamente, os inquiridos foram questionados quanto à sua opinião face à seguinte questão: “Acredita que uma classificação de “cumpre” nas PAF se traduza na capacidade de realizar a finalidade fundamental de um militar, designadamente combater?”. As respostas mostraram que 81,4% (579 dos 711 militares) acreditava

que um militar que cumpra os mínimos das PAFs não está necessariamente apto para cumprir a sua função primordial: o combate.

#### **4.2 ALTERNATIVAS AO MODELO ATUAL**

O passo seguinte a abordar na investigação assentou no objetivo de descobrir quais eram as opiniões dos militares do EP quanto à implementação de um novo modelo com provas distintas daquelas em vigor no Controlo 3 e que mostrassem semelhança a tarefas executadas em combate. Registámos que 74,1% dos inquiridos achou benéfica a implementação de um novo modelo.

Posto isto, foram apresentados quatro exercícios aos inquiridos: 1) *deadlift*, ou levantamento do peso morto; 2) lançamento do peso; 3) marcha com equipamento; 4) arraste de um ferido. As provas 1 e 2 são provas já implementadas no ACFT e no SCR, enquanto os exercícios 3 e 4 são possíveis novos exercícios que aludem a tarefas a executar em combate, mas que não estão aplicados no ACFT ou no SCR, mas sim em outras avaliações como o *Role Fitness Test* executado no Exército Inglês.

Tanto no exercício 1 como no exercício 2, *deadlift* e lançamento do peso respetivamente, as respostas mostraram um desejo de que estes exercícios fossem implementados num possível novo modelo de PAF, dado que ambos obtiveram resultados acima de 60% positivos. No entanto, quando se cria uma diferenciação quanto à idade e sexo do militar é possível reparar numa clara tendência: no *deadlift*, à medida que a idade aumenta, a tendência para desejar que sejam implementados exercícios como os supramencionados diminui.

No caso do lançamento do peso, evidencia-se um desejo mais predominante de adoção deste exercício nos militares do sexo masculino, face aos militares do sexo feminino. Quanto aos exercícios 3 e 4, apesar de estes não serem atualmente empregues no ACFT ou no SCR, evidenciaram relativamente o mesmo nível de desejo de

incorporação por parte dos militares portugueses. Com efeito, novamente acima dos 60%.

À semelhança da análise feita com os exercícios 1 e 2, nos exercícios 3 e 4 também foi possível identificar tendências nos resultados obtidos. Em ambos os casos, à medida que a idade aumenta, o desejo de incorporação dos exercícios diminui (salvo a exceção dos militares do sexo feminino no intervalo de idade de 36 a 45 anos de idade que, em ambas as questões, são os inquiridos com mais respostas “sim” no sexo em questão). Também existe uma correlação entre o sexo dos militares, na medida em que os militares de sexo masculino respondem com mais preponderância “sim” à incorporação destes exercícios face aos militares de sexo feminino.

### **4.3 DESEJO DE IMPLEMENTAÇÃO**

Por último, foi realizada a questão final, cujos resultados ilustraram o desejo de vários militares do EP em que as PAF sejam objeto de inovação. A nível percentual, a questão obteve o consenso mais elevado de todas as questões (exceto a questão a averiguar se os militares na sua carreira realizaram o Controlo 3). Dos 711 militares inquiridos, 641 responderam que se deveria evoluir e implementar um novo modelo de PAF no EP, e apenas 70 militares responderam que não se deveria evoluir. Estes valores corresponderam a 90,2% que responderam “sim” à questão “As PAF atuais devem evoluir e ser implementado um novo modelo?” e 9,8% que responderam “não”. Os motivos para as respostas contra a implementação de um novo modelo são diversos, mas é possível destacar que as faixas etárias que tomam uma posição mais contra a mudança em questão são as dos militares do sexo masculino entre os 35 e 46 anos de idade e, acima de 46 anos, apresentam os valores mais baixos de aprovação de todos os inquiridos de 88,4% e 85,8% respetivamente.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Através de uma visão comparativa entre o presente e o passado das PAF do EP e as provas dos Exércitos dos EUA e Inglês, entendeu-se que o passo seguinte no progresso das PAF do EP será, muito provavelmente, adotar um método mais evoluído e em linha com os critérios de exigência das forças militares nossas aliadas. É possível inferir que o Controlo 3 é bastante semelhante às provas previamente aplicadas pelos Exércitos supramencionados. Assim, ao serem analisadas as razões e as consequências que ocorreram nos Exércitos dos EUA e Inglês, concluiu-se que, eventualmente, essas razões e essas consequências tornar-se-ão, também, uma realidade no EP, dadas as similitudes sociais em questão.

Estes Exércitos definiram como principal solução para os seus problemas a título de condição física dos seus militares, a implementação de um novo modelo de PAF, o SCR e ACFT, de forma a combater o excesso de peso, a obesidade nas suas fileiras e o surgimento de lesões músculo-esqueléticas. O EP, tal como em outras realidades, acompanha estes desenvolvimentos nos Exércitos aliados, em ordem a melhorar os seus próprios procedimentos.

Foi possível identificar como uma das maiores vicissitudes no Controlo 3, o facto de a maior parte dos inquiridos neste estudo afirmar que não necessita de treino físico regular de forma a obter a classificação de “cumpre”, o que pode originar casos de militares com excesso de peso ou obesidade. A classificação de “cumpre” ou “não cumpre” no Controlo 3 não se afigurou tão exigente, por várias razões, quando comparada com as tabelas classificativas do SCR ou do ACFT. De sublinhar, também, que a diferenciação entre sexo e idade também foram variáveis superadas nos modelos do SCR e ACFT. Verificou-se, ainda, que o Controlo 3 não exige o treino de diversos movimentos físicos utilizados em tarefas específicas adstritas às missões que são

cumpridas nos vários teatros de operações, o que eleva o risco de serem contraídas lesões músculo-esqueléticas decorrentes dessas atividades.

Averiguou-se que os Exércitos dos EUA e Inglês já começaram a implementar modelos como o ACFT e o SCR, respetivamente. Estes modelos nasceram de problemas sentidos em ambos os Exércitos, como o excesso de peso, a obesidade dos seus militares e o incremento de lesões músculo-esqueléticas. Estes problemas acarretaram uma assinalável perda de eficiência operacional e um gasto significativo de recursos financeiros.

Por último, quanto ao desejo da implementação no EP de um modelo semelhante ao já implementado nos Exércitos Inglês e dos EUA, através de inquéritos por questionário (com obtenção de 711 respostas), foi possível identificar o desejo de vários militares do Exército Português (90,2% da amostra), de que as atuais PAF evoluam para um novo modelo com maior exigência, que concorra para prevenir lesões músculo-esqueléticas e concorrer para uma melhor preparação dos militares para as suas missões em território nacional e nos vários teatros de operações no âmbito das missões internacionais.

Entre os contributos realizados a nível nacional no âmbito da temática em questão, alguns foram realizados pelo Regimento de Guarnição N.º 1, na Zona Militar dos Açores, tendo o Regimento já elaborado um referencial do treino físico operacional, semelhante aos exercícios e provas executados no Exército dos EUA e Inglês. Neste referencial estão desenvolvidas as provas de aptidão física operacional, semelhantes ao ACFT, com a adição de outros exercícios (1.º Batalho de Infantaria [1BI], 2020).

## **AUTORES**

**João Maria dos Santos Pombo:** Alferes de Infantaria. Presta serviço no Regimento de Guarnição N.º 2, em São Miguel, Açores.

**David Pascoal Rosado:** Tenente-Coronel de Administração Militar. Coordenador da Secção de Administração e Economia do Departamento de Administração e Liderança da Academia Militar. Professor Auxiliar com Agregação na Universidade Europeia.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1º Batalhão de Infantaria [1BI] (2020). *Referencial do treino físico operacional do 1BI/ZMA*. 1BI
- Army School of Physical Training [ASPT] (2001). *Fight to Fight, Pamphlet Two: Test Protocols and Administrative Instructions for Individual Training Directive (Army) 2*. ASPT
- Boot Camp & Military Fitness Institute (2013). *British Military Fitness Assessments*. Boot Camp & Military Fitness Institute. <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/exercises/fitness-assessments/>
- Boot Camp & Military Fitness Institute (2019). *British Army Personal Fitness Assessment*. Boot Camp & Military Fitness Institute. <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/exercises/fitness-assessments/british-army-personal-fitness-assessment-pfa-2019/>
- Cawley, J. et al. (2021). Direct medical costs of obesity in the United States and the most populous states. *Journal of managed care & specialty pharmacy*, 27 (3), 354–366. <https://doi.org/10.18553/jmcp.2021.20410>
- Center for Army Lessons Learned [CALL] (2020). *Army Combat Fitness Test*. CALL
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1978). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários* (2ª ed.) McGraw-Hill do Brasil
- Department of the Army [DTA] (2013). *FM 7-22 Army Physical Readiness Training*. DTA

- Department of the Army [DTA] (2020). *The U.S. Army's System for Enhancing Soldier Readiness and Lethality in the 21<sup>st</sup> Century*. Washington, DC: DTA
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.<sup>a</sup> ed.). Lusociência
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget
- Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. *International Encyclopedia of Statistical Science*. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2\\_395](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395)
- Hales, C. M., Carroll, M. D., Fryar, C. D., & Ogden, C. L. (2020). Prevalence of Obesity and Severe Obesity Among Adults: United States. *NCHS data brief*, (360), 1–8. <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db360.htm>
- Hruby, A. et al. (2015). Trends in overweight and obesity in soldiers entering the US Army, 1989-2012. *Obesity*, 23 (3), 662–670. <https://doi.org/10.1002/oby.20978>
- Lapan, S., Quartaroli, M., & Riemer, F. (2011). *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs* (1<sup>a</sup> Edição). Jossey-Bass publishing
- Marshall, M. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13 (6), 522-526. Doi: 10.1093/fampra/13.6.522.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1990). *Manual Técnico de Educação Física do Exército*. MDN
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2002). *Regulamento de educação física do exército*. MDN
- Ministry of Defense [MD] (2021). *Information regarding the number of trained service personnel who achieve the lowest possible score on the Army's physical training assessment*. Ministry of Defense.



[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1043940/20210604-FOI04735\\_PhysicalTrainingAssessment-Response\\_Redacted.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1043940/20210604-FOI04735_PhysicalTrainingAssessment-Response_Redacted.pdf)

- Molloy, J. M., Pendergrass, T. L., Lee, I. E., Chervak, M. C., Hauret, K. G., & Rhon, D. I. (2020). Musculoskeletal Injuries and United States Army Readiness Part I: Overview of Injuries and their Strategic Impact. *Military medicine*, 185 (9-10), 1461–1471. <https://doi.org/10.1093/milmed/usaa027>
- Morrow, A. (2021, June 21). The ACFT is already working. It's Time for Leaders to Get on Board. *Military*. <https://www.military.com/daily-news/opinions/2021/06/02/acft-already-working-its-time-leaders-get-board.html>
- National Institute of Clinical Excellence [NICE] (2006). *Obesity: guidance on the prevention, identification, assessment and management of over-weight and obesity in adults and children*. NICE
- Pinho, M., Vaz, M. P., Arezes P. M., Campos, J.R., Magalhães, J. R. (2013). Lesões músculo-esqueléticas relacionadas com as atividades desportivas em crianças e adolescentes: Uma revisão das questões emergentes. *Motricidade*, 9. 31-48. 10.6063/motricidade.9(1).2461.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição). Editora Feevale
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (7ª Edição). Gradiva
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings* (4ª Edição). Wiley. 68 <https://doi.org/10.1080/02607476.2012.708121>
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1ª Edição). Gradiva

- Sanderson, Clemes, Friedl & Biddle (2018). The association between obesity related health risk and fitness test results in the British Army personnel. *Journal of Science and Medicine in Sport*, XXI (21), 1173-1177. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2018.08.003>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Student* (5ª Edição). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr.2000.3.4.215.2/full/html>
- Secretary of the Army [STA] (2020). *Army Directive 2020-06 de 12 de Junho: Army Combat Fitness Test*. Secretary of the Army
- Sundin, T. Fear, Wessely, J.Rona (2011). Obesity in the UK Armed Forces: Risk Factors. *Military Medicine*, CLXXVI (176), 507-512. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-10-00260>
- TEDx Talks. (2012, December 6). *Obesity is a National Security Issue: Lieutenant General Mark Hertling at TEDxMidAtlantic 2012* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=sWN13pKVp9s>
- The British Army. (2019). Fit to Fight the New Role Fitness Test Entry. The British Army. <https://www.army.mod.uk/media/8240/fit-to-fight-the-new-role-fitness-test-e.pdf>



PROELIUM

## **DESAFIOS NA RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE: O PAPEL DA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR**

Miguel Ângelo Ventura Marques, Academia Militar, [marques.mav@gnr.pt](mailto:marques.mav@gnr.pt)

Daniel Rebelo, Academia Militar, [rebelo.d@gnr.pt](mailto:rebelo.d@gnr.pt)

Joana Falcão Pinto, Academia Militar, [pinto.jf@exercito.pt](mailto:pinto.jf@exercito.pt)

Irina Alexandra da Costa Neves, Academia Militar, [neves.iac@exercito.pt](mailto:neves.iac@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

Human resources have become increasingly important since organizations need more and more efficient and productive workforces. Thus, it is necessary for organizations to retain the best employees and create a favorable environment for their development. In this way, we intend to understand the role of motivation in talent retention, and for this, besides conducting a vast literature review, we also conducted quantitative research, where managers and employees from 6 companies were questioned. The main conclusions drawn from this study are that the companies under study do not have a well-developed formal talent management system and that the existing incentives and benefits are related to productivity bonuses, commissions, bonuses, health plans, company cell phones, and insurance plans. Additionally, it was possible to conclude that employee motivation is a determining factor in the bond with the company and that it is influenced by useful training, development opportunities, and career progression. Finally, employee demotivation may arise from a lack of recognition of their work, from feeling that they have no possibility of career advancement, or from being dissatisfied with their pay.

**Keywords:** human resource management; motivation; human resources; retention; talents

## **RESUMO**

Os recursos humanos tornaram-se cada vez mais importantes devido ao facto de as organizações necessitarem de forças de trabalho cada vez mais eficientes e produtivas. Assim, é necessário que as organizações mantenham os melhores colaboradores e criem um ambiente propício para o desenvolvimento destes. Desta forma, pretendemos compreender qual o papel da motivação na retenção de talentos, e, para isso, além de realizar uma vasta revisão de literatura, realizámos, também, uma investigação de índole quantitativa, onde foram questionados gestores e funcionários de 6 empresas. As principais conclusões retiradas deste estudo são, primeiramente, que as empresas em estudo não têm um sistema formal de gestão de talentos bem desenvolvido, e que os incentivos e benefícios existentes se prendem com prémios de produtividade, comissões, bónus, planos de saúde, telemóveis da empresa e planos de seguro. Adicionalmente, foi possível concluir que a motivação dos colaboradores é um fator determinante no vínculo com a empresa e que é influenciada pela formação útil, por oportunidades de desenvolvimento e pela progressão de carreira. Por fim, a desmotivação dos trabalhadores pode surgir pelo não reconhecimento do trabalho, por sentirem que não têm possibilidade de progredir na carreira, ou por estarem insatisfeitos com a sua remuneração.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; motivação; recursos humanos; retenção; talentos

## **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é fundamental para uma empresa se tornar competitiva, uma vez que desempenha um papel crucial na criação e desenvolvimento de um trabalho eficaz e produtivo (Lepak et al., 2006).

Os Recursos Humanos (RH) especializados são importantes e escassos, uma vez que possuem conhecimento (Brito & Oliveira, 2016). As medidas que promovem a motivação, o empenho e a criação de um ambiente vantajoso ao envolvimento do funcionário fornecem condições favoráveis ao desenvolvimento das organizações (Jiang et al., 2012). No mesmo sentido, suscitar a atração dos trabalhadores apropriados para os determinados cargos (retendo-os e motivando-os), ajustando os seus objetivos de carreira com os da organização, retrata um enorme desafio. Isto deve-se à conjuntura atual, a um mercado progressivamente mais incerto e competitivo entre todas as empresas. Desta forma, é de extrema importância que as empresas contem com os melhores colaboradores para os melhores cargos, de forma a ser possível competir ao mais alto nível (Silvério, 2017).

O objetivo geral deste trabalho é compreender o papel da motivação na retenção de talentos. Concomitantemente, os objetivos específicos (OE) são: OE1: analisar a perspectiva de um Gestor de RH relativamente à retenção de talentos numa organização; OE2: perceber a perceção dos funcionários de uma organização relativamente ao seu vínculo com a mesma; OE3: averiguar a influência das perspectivas de carreiras na retenção de talentos; OE4: compreender a ação das recompensas na retenção de talentos; e, OE5: avaliar o impacto da cultura organizacional na retenção de talentos.

No âmbito da realização do presente trabalho, foi utilizada uma metodologia de índole quantitativa, tendo sido aplicado dois inquéritos distribuídos por seis empresas, divididas em duas amostras, uma que engloba os gestores de RH (Amostra A) e outra que engloba os seus colaboradores (Amostra B).

Para melhor compreensão do presente trabalho, o mesmo encontra-se dividido em 5 partes: i) Introdução, onde está delimitado o objetivo do trabalho e os objetivos específicos do mesmo; ii) Metodologia; iii) Enquadramento Teórico, onde estão

desenvolvidos diferentes conceitos relativos ao tema do trabalho; iv) Apresentação de Resultados, onde é exposto todo o trabalho de campo realizado; e, v) Conclusão, onde se encontram os principais resultados, principais dificuldades e limitações inerentes à realização do trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho utilizou-se uma metodologia de índole quantitativa, uma vez que a investigação quantitativa tende a utilizar um conjunto de análises estatísticas, com o objetivo de determinar o padrão dos dados e o seu significado. Apresenta ainda flexibilidade no tratamento dos dados originando uma linha metodológica de análise para informações mais complexas (Rodrigues, et al., 2013). Fortin (2003), acrescenta ainda que “o método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (p. 22). Nesta mesma perspectiva, foram realizados dois inquéritos, distribuídos por seis empresas, o primeiro direcionado a gestores de RH e o segundo direcionado aos colaboradores dessas mesmas empresas, obtendo-se assim um total de duas amostras.

Importa salientar que o inquérito consiste na aplicação de um conjunto de questões relativas à situação social, profissional ou familiar de um conjunto de inquiridos, tendo em conta as seguintes questões: i) as suas opiniões; ii) a sua atitude face ao problema/ questões humanas e sociais; iii) as suas expectativas; iv) o seu nível de conhecimento; v) o seu nível de consciência de um acontecimento ou problema; e, vi) sobre qualquer outro assunto que interesse o investigador (Quivy, 1998).

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANO**

O conceito GRH é considerado relativamente recente. Inicialmente, na prática de gestão de pessoas não existia a preocupação com as práticas de relacionamento interpessoal; havia exclusivamente interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados. São diversos os autores que identificam o início do século XX como sendo a data mais provável do aparecimento do setor de Administração de Pessoal nas Organizações. Isto surge num contexto marcado pelos padrões das organizações que salvaguardavam a necessidade de controlo da força do trabalho e onde os RH eram cruciais para a competitividade das organizações (Carvalho, 2011).

Segundo Gomes et. al. (2008, p. 52) “as pessoas são o ativo mais importante”. Neste sentido, para Cokins (s.d., p. 27) “os trabalhadores são a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas” (as cited in Gomes et. al., 2008). Atualmente é unanime a importância da GRH para o sucesso, sendo esta enfatizada pelos desafios económicos, sociais e tecnológicos (Peretti, 2007). Mihanović (2021) ressalva a importância da GRH numa organização de forma a alcançar a competitividade no mercado, salientando que o motor da organização são as pessoas motivadas que realizam as tarefas a si atribuídas, tais como a gestão de talentos e a seleção de competências, conhecimentos e habilidades dos funcionários. Armstrong (2006) acrescenta ainda que a GRH numa organização visa alcançar o sucesso através do desenvolvimento de políticas adaptadas à especificidade dos RH envolvidos, isto é, atendendo às diferenças individuais, necessidades pessoais e as suas aspirações.



### **3.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Carvalheiro (2011), devido à evolução das organizações os indivíduos que praticavam exclusivamente as tarefas que lhes eram atribuídas numa determinada organização já não se podem comportar da mesma forma. Os gestores de RH já não se podem limitar apenas às funções como recrutamento e seleção de novos trabalhadores, uma vez que, atualmente, é necessário adotar uma atitude mais ativa no planeamento estratégico das empresas, de forma a utilizar os colaboradores como o seu principal instrumento.

Corroborando com Cardoso (2004), a GRH tem uma visão dos colaboradores como ativos da organização, tendo de ser geridos correspondendo aos objetivos de longo prazo da organização, além de que é necessária uma perspetiva integrada da gestão das pessoas, exigindo uma visão alargada da organização, compreendo todas as dimensões, como a cultura organizacional e a sua estrutura, não se limitando ao conjunto de técnicas. Ainda de acordo com o mesmo autor, a GRH tem de ter em consideração as características próprias de cada colaborador da organização contribuindo assim para melhorar os resultados globais, reforçando a competitividade organizacional. Gomes et al. (2008), acrescenta ainda que a GERH é referente à junção entre as motivações e atuações dos colaboradores, quer individualmente quer a nível coletivo.

Numa estratégia de sucesso, os recursos valiosos da organização não podem ser facilmente copiados pela concorrência, pois são fruto de uma trajetória de desenvolvimento única dentro de cada organização (Brito & Oliveira, 2016). Da mesma forma, os RH de uma organização contribuem para um desempenho superior e podem ser considerados uma fonte de vantagem competitiva sustentável na medida em que são valiosos e difíceis de imitar (Barney & Wright, 1998).

### **3.2.1. VANTAGENS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

A literatura em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) baseia-se em dois pilares fundamentais. O primeiro diz respeito às competências, aos comportamentos e às inter-relações que os RH fornecem à organização, enquanto o segundo se refere ao papel das práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento desses mesmos recursos (Colbert, 2004). Assim, o estudo da GERH, iniciou-se com a associação da estratégia à GRH. Neste sentido, a GERH tem como finalidade estabelecer os objetivos a longo prazo bem como antecipar desafios futuros (Lee, 2021). Nonaka e Takeuchi (1995) corroborado com Roman (2012) afirmam que a vantagem competitiva das organizações é a junção entre a capacidade de inovar e do conhecimento (as cited in Davila, Varvakis e North, 2019). Armstrong (2006) afirma que a característica mais relevante da GERH deriva do facto de esta proceder da gestão de topo, o que determina o máximo empenho nesta matéria.

De acordo com Barney (1995, p. 50), “os recursos e capacidades de uma empresa incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados por uma empresa para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços aos seus clientes”.

O valor, a raridade e a imitabilidade dos recursos são mutáveis ao longo do tempo. Uma organização com um recurso valioso que se torna comum deixa de estar numa posição de vantagem competitiva e passa para uma posição de paridade competitiva. Organizações com recursos ou capacidades difíceis de imitar, mas que deixam de ter valor, também perdem vantagem competitiva. Assim sendo, possuir recursos valiosos e raros fornecem vantagens temporárias, mas nunca permanentes (Lewis & Heckman, 2006).

### **3.2.2. OS PATAMARES INTERMÉDIOS**

Quando falamos em GRH há duas abordagens que se destacam, são elas o modelo de Harvard (soft) e o modelo de Michigan (hard) da GRH (Teixeira, 2003).

No que diz respeito ao modelo hard, este caracteriza-se por ser mais duro e menos humanista, uma vez que considera os indivíduos como qualquer outro recurso na organização (Price, 2007).

O modelo soft é baseado na investigação e na teoria comportamental das relações humanas; adotando uma visão humanista que defende que os trabalhadores apenas trabalham para alcançar os objetivos da organização se os compreenderem. Este modelo baseia-se nas vantagens a longo prazo do investimento nos trabalhadores. O modelo soft realça os objetivos psicológicos (motivação dos indivíduos) e cria uma cultura organizacional baseada no trabalho de grupo (Price, 2007). Deste modo, este modelo salienta o trabalho de grupo, a comunicação, a confiança e a utilização de talentos individuais em prol de um todo (Blyton & Turnbull, 1992). Adicionalmente, esta teoria foca-se no lado humano da GRH afirmando que se deve corresponder aos interesses dos diversos grupos da organização – *stakeholders* (Noon, 1992; Price, 2007).

Os defensores deste modelo afirmam que a GRH deve ser efetuada por todos os gestores em vez de ser efetuada apenas pelos especialistas (Price, 2007). Assim, apesar das decisões serem apresentadas através dos gestores de topo, a participação de todos os membros da organização é crucial; sendo que a gestão intermédia desempenha um papel fundamental (Oliveira, 2000, as cited in Teixeira, 2003).

O modelo soft da GRH atribui uma grande responsabilidade à gestão intermédia, uma vez que este modelo defende que a GRH deve fazer parte das funções de um gestor intermédio, nomeadamente no que toca à liderança, delegação de tarefas, e trabalho

de equipa. Assim, a GRH deve estar presente em todas as funções de chefia, nomeadamente nas chefias intermédias (Poole & Mansfield, 1992; Price, 2007).

#### **4. RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Stocker et al., (2020) a competitividade elevada entre as organizações e a necessidade constante de atrair talentos e consequentemente retê-los nas organizações, desencadeou o surgimento de um novo conceito – *employer branding*. Este conceito pretende descrever a forma como os trabalhadores interagem com a organização. Estende-se, ainda, à gestão da: i) marca; ii) imagem; iii) marketing; iv) capacidade de motivação; e, v) cultura organizacional. Ainda de acordo com o mesmo autor, o *employer branding* acarreta vantagens em três patamares: i) funcional (no ponto de vista do empenhamento e progresso da carreira durante a experiência profissional); ii) económico (salário competitivo e recompensas vistos como cativantes originando vantagem competitiva de capital humano); e, iii) psicológico (organizações que percebem o seu impacto relativamente ao seu produto e serviço, desenvolvendo apreço de trabalhar na empresa, com sentimento de pertencer à marca).

##### **4.1. FORMAÇÃO**

A gestão tradicional de pessoas caracteriza-se por ser baseada num modelo de organização rígido. Este modelo tradicional foi substituído por um modelo que defende que uma gestão de pessoas em que estas são vistas como recursos estratégicos; levando a um aumento da importância da gestão de pessoas. Desta forma, o grande desafio desta área passar por alinhar os trabalhadores com a estratégia organizacional (objetivos e metas) da empresa (Freitas, 2016).

O conceito de aprendizagem organizacional encontra-se diretamente ligado à aprendizagem individual dos trabalhadores, ou seja, ao processo pelo qual as

habilidades, comportamentos e conhecimentos dos trabalhadores são obtidos (Freitas, 2016). Relacionado à aprendizagem organizacional, encontra-se a formação contínua dos indivíduos que pressupõe a modificação dos seus valores, comportamentos e atitudes relativamente ao contexto organizacional onde estes se inserem (Chievenato, 2009). Desta forma, uma das maneiras de uma organização gerir o conhecimento dos seus funcionários é através da formação contínua (considerada uma ferramenta de GRH fundamental para um melhor desempenho organizacional bem como um maior compromisso por parte dos trabalhadores) (Freitas, 2016).

Cada vez mais as organizações constataam a importância da formação para enfrentar os desafios e as mudanças do mundo atual. Ter colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar desafios é de extrema importância (Ghafoor et al., 2011). Através da formação, as práticas de GRH evoluíram de simples aspetos jurídico-administrativos para um recurso estratégico das organizações. Desta forma, é possível constatar que o sucesso de uma organização tem por base o nível de conhecimentos que os seus colaboradores obtêm através da formação contínua. A formação contínua é vista como uma ferramenta crucial da GRH, uma vez que contribui para o desempenho e compromisso dos colaboradores (Freitas, 2016).

O desenvolvimento, por ser um fator de evolução da empresa, é uma das principais razões que fazem com que as organizações promovam formação. A formação e o desenvolvimento auxiliam as organizações a enfrentar novos desafios, transformando-as em organizações competitivas (Freitas, 2016).

Assim, a formação apresenta vantagens quer a nível pessoal como a nível organizacional (Tavares, 2010). Algumas destas vantagens são: i) melhorar as habilidades dos indivíduos no desempenho de funções; ii) melhorar a criatividade dos indivíduos; iii) tornar os indivíduos eficientes/ independentes na prática das suas funções; iv) melhorar a qualidade dos serviços prestados; v) aumentar a motivação

dos indivíduos; vi) preparar os indivíduos para funções de liderança; e, vi) reter os talentos das organizações (Freitas, 2016).

## **4.2. MOTIVAÇÃO**

A motivação de um indivíduo tem como base o próprio indivíduo, o ambiente externo que o rodeia, e ainda a situação do país. Assim, a motivação de um indivíduo caracteriza-se como um sentimento positivista que possibilita ao indivíduo a eficácia na realização de várias tarefas (Pereira et al., 2011). Geralmente, utiliza-se o termo motivação para caracterizar as forças externas ou internas que agem sobre as pessoas dirigindo a sua conduta (Sancho et al., 2002).

O conceito de motivação no ambiente organizacional está diretamente ligado à opinião que os funcionários têm relativamente ao trabalho/ atividade que executam (Gomes & Quelhas, 2003). Assim, a motivação dos colaboradores é um dos aspetos mais decisivos bem como um dos aspetos mais descuidados na gestão organizacional. Implementar sistemas de gestão ou ainda adotar planeamentos estratégicos são fatores que contribuem para uma vantagem competitiva; no entanto, se os trabalhadores não estiverem motivados não irão contribuir para o sucesso da organização (Gomes & Quelhas, 2003). Segundo Pereira et al. (2011), a motivação encontra-se diretamente relacionada com o desempenho dos funcionários, uma vez que quanto mais motivados estiverem os funcionários, melhor será o seu desempenho e a sua produtividade, que, por sua vez aumentará a complexidade da atividade realizada, contribuindo positivamente para a competitividade da organização.

Deste modo, cada vez mais as organizações procuram pessoas motivadas, comprometidas com a organização e com metas bem definidas, uma vez que as organizações mais competitivas procuram colaboradores com visão de trabalho. Por

consequente, atualmente as empresas necessitam de implementar um bom sistema de motivação, de forma a motivar e reter os melhores colaboradores (Pereira et al., 2011). A motivação pode ser obtida por vários meios: i) por meio da coerção, do controlo e da manipulação; ii) com base em incentivos financeiro e outras recompensas; iii) através da interação social; iv) por meio da satisfação das necessidades humanas; v) pela otimização de fatores motivadores; e, vi) através da motivação já existente (Gomes & Quelhas, 2003).

Existem três correntes interpretativas do conceito de motivação: i) a motivação gerada apenas por fatores externos, caracterizada por um caráter de automatismo ao comportamento humano; ii) a motivação como consequência do raciocínio do indivíduo relativamente aos fatores externos, entendendo o comportamento humano como racional; e, iii) a motivação como uma força que estimula o comportamento humano, onde o indivíduo passa por um processo dinâmico envolvendo todas as componentes da sua personalidade, ou seja, o comportamento humano caracteriza-se como sendo a manifestação da interação de fatores como vontade, emoção, razão, instintos, entre outros (Gomes & Quelhas, 2003).

### **4.3. PERSPETIVAS DE CARREIRA**

Tradicionalmente a carreira é caracterizada pela ascensão vertical, pelo contrato relacional (apoiado numa expectativa de uma relação duradoura e satisfatória) e pela estabilidade no emprego. No entanto, este modelo encontra-se desadequado àquilo que é o ambiente organizacional moderno (Hall & Moss, 1998). Porém, London e Stumph (1982, as cited in Dutra, et al, 2009) definem carreira como uma sequência de posições ocupadas durante toda a vida de um indivíduo. Adicionam ainda que a carreira envolve diversas transformações que refletem as necessidades e expectativas quer da organização quer da sociedade. Assim, este conceito difere dos tradicionais

uma vez que considera a carreira com base no histórico profissional de um indivíduo ao invés de considerar a carreira como uma ascensão vertical e estabilidade de emprego (Miano & Vieira, 2012).

Adicionalmente, Hall e Moss (1998) apresentam uma definição adequada aos modelos contemporâneos atuais afirmando que a carreira é compreendida como o conjunto de experiências e aprendizagens pessoais relacionados com os trabalhos tidos ao longo da vida. Consoante a necessidade dos indivíduos, essa carreira pode ser reinventada ao longo dos tempos. Deste modo, esta definição tem como principal objetivo o sucesso psicológico do indivíduo, ou seja, sentimento de realização pessoal, felicidade, cumprimento dos seus objetivos pessoais, entre outros. Com vista a uma boa carreira por parte dos funcionários, as organizações devem proporcionar boas condições de trabalho bem como trabalhos desafiantes proporcionando o desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores (Hall & Moss, 1998).

As mudanças repentinas na sociedade têm uma grande influência na diversidade de caminhos profissionais que podem ser seguidos, influenciando assim as decisões sobre as carreiras (Miano & Vieira, 2012). No entanto, estas mudanças não são as únicas influências na escolha de uma carreira, uma vez que, por vezes, estas escolhas são baseadas em aspetos externos, como é o caso da remuneração, do estatuto ou da estabilidade proveniente da carreira em questão (Dutra, 2002).

Devido ao aumento da complexidade do ambiente das carreiras, é cada vez mais importante ter autoconhecimento, estar informado sobre a sociedade atual e futura e fazer uma análise do ambiente organizacional de forma a realizar um planeamento eficaz (Miano & Vieira, 2012). Por consequência da instabilidade do ambiente socioeconómico atual, uma atitude proativa e uma visão estratégica por parte dos indivíduos são essenciais de forma a realizar um bom planeamento de carreira,



garantindo assim uma vantagem competitiva em relação àqueles que se cingiram a uma trajetória profissional tradicional (Martins, 2001).

De acordo com Peretti (2007), é crucial uma organização possuir um sistema de avaliação bom e justo de forma a existirem planos de carreiras (políticas de promoção e mobilidade). Assim, se o funcionário entender que a organização lhe proporciona liberdade a nível pessoal (para ter a sua autonomia ou tomar as suas decisões), este retribuirá com sentimentos de comprometimento (Garg & Rastogi, 2009).

Um dos principais interesses da avaliação de desempenho passa por permitir uma melhor gestão dos funcionários de uma empresa (no que toca a gerir renumerações, formação, promoções e, conseqüentemente, as carreiras. O balanço profissional individual permite à empresa antecipar e decidir relativamente à carreira de um colaborador; e permite ao colaborador fazer um balanço introspectivo relativo à sua carreira, de forma a orientar o seu rumo tendo em conta os seus objetivos (Peretti, 2007).

Atualmente os funcionários são cada vez mais exigentes em termos de crescimento e desenvolvimento pessoal, assim as organizações que não tenham em conta as necessidades dos seus funcionários irão perder os seus funcionários mais valiosos. Desta forma, para uma melhor gestão de carreiras é necessário combinar as necessidades dos funcionários com as da organização (Merchant Jr, 2010).

Concluindo, bons programas de desenvolvimento de carreiras ajudarão as organizações a reter o seu bem mais valioso, ou seja, um maior número de funcionários competentes e qualificados. Adicionalmente, estes programas melhoram o desempenho dos funcionários e têm um impacto positivo na eficácia geral de uma organização (Merchant Jr, 2010).

#### **4.4. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS**

De acordo com Camara (2006), o sistema de recompensas é o conjunto de ferramentas (materiais e imateriais) corroboradas com a estratégia da empresa e que constituem as recompensas do trabalho prestado pelos empregados (através do seu desempenho profissional), destinado à preservação da motivação e produtividade dos mesmos. Para Wood e Filho (2004) o sistema de recompensas é o conjunto de recompensas que permite alinhar as atitudes e os comportamentos pessoais com os objetivos da empresa.

Através destes conceitos de sistema de recompensas é possível compreender que os principais objetivos do sistema de recompensas são atrair, motivar e reter os trabalhadores que apresentam um grande potencial para a empresa, uma vez que estes são um recurso de elevado valor para a organização (Rosa, 2012). Assim, de forma a alcançar estes objetivos é necessário que o sistema de recompensas seja pertinente, transparente (indicando objetivos concretos e alcançáveis), simples e de fácil compreensão e que, acima de tudo, esteja de acordo com os objetivos da empresa (Castro, 2006). Camara (2006) refere ainda que o sistema de recompensas deve ser considerado justo, sendo bem compreendido pelos trabalhadores e deve estar diretamente ligado às estratégias da organização de forma a orientar os seus funcionários.

Nos sistemas de recompensas modernos o salário é um fator crucial, uma vez que, muitas das vezes, é determinante para a permanência de um funcionário na organização. Deste modo, é indispensável que as empresas assumam vários métodos de recompensas de forma a motivar e manter os seus trabalhadores (Rosa, 2012).

Quando se fala em recompensas, estas podem ser de dois tipos: recompensas intrínsecas; e, recompensas extrínsecas (Lawler, 1989, as cited in Silva, 2008).

As recompensas intrínsecas são elementos de natureza imaterial que proporcionam motivação aos trabalhadores; encontrando-se ligadas ao trabalho realizado por estes. Estas recompensas dão importância ao trabalho realizado pelos trabalhadores, possibilitando assim um maior envolvimento com a organização, permitindo uma identificação pessoal com a empresa (Rosa, 2012). De acordo com Camara (2006) e Lawler (1989, as cited in Silva, 2008), alguns exemplos de recompensas intrínsecas são: i) mecanismos de reconhecimento (recompensar comportamentos exemplares que contribuem para alcançar os objetivos da empresa); ii) oportunidade de desenvolvimento profissional; iii) autonomia; iv) responsabilidade; e, v) envolvimento com a organização. Ainda segundo Camara (2006) as recompensas intrínsecas relacionam-se com o clima organizacional, devendo funcionar através de uma estratégia clara e bem definida, encorajando os trabalhadores a superarem-se e a desenvolverem iniciativas próprias.

Relativamente às recompensas extrínsecas, Lawler (1989, as cited in Silva, 2008) afirma que estas podem ser: i) o salário; ii) os subsídios; iii) os incentivos; iv) os benefícios; e, v) o símbolo de estatuto. Nestas recompensas podemos considerar ainda uma componente variável (constituída pelos incentivos, benefícios e símbolo de estatuto) e uma componente fixa (constituída pelo salário e pelos subsídios) (Silva, 2008).

O salário é um direito adquirido por qualquer trabalhador em relação ao trabalho por ele prestado; é o montante em dinheiro que este recebe de forma regular e periódica. Os subsídios (subsídio de alimentação, subsídio de risco, entre outros) assumem, também, um carácter regular e periódico (Wood & Filho, 2004, Camara, 2006).

No que diz respeito aos incentivos estes são de natureza material, sendo também componentes variáveis do salário. Os incentivos podem ser de curto prazo (comissões ou prémios) ou de longo prazo (ações dentro da empresa), mas sempre com o objetivo

de recompensar desempenhos exemplares. Os incentivos de grupo são cada vez mais comuns, uma vez que cada vez mais as empresas promovem o trabalho em grupo dentro das organizações (Rosa, 2012).

No que concerne aos benefícios, estes têm como objetivo dar respostas às necessidades dos trabalhadores, sendo cruciais para a continua satisfação destes para com a organização (Silva, 2008).

Por fim, relativamente aos símbolos de estatuto, são exemplos um lugar de estacionamento reservado; dimensão e localização do gabinete de trabalho; atribuição de um carro; assistente pessoal; entre outros (Silva, 2008).

## **5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Os inquéritos têm por finalidade recolher dados junto de uma determinada população ou partes da mesma, com o objetivo de examinar atitudes, crenças ou comportamentos (Fortin, 2003). A análise de resultados foi realizada através da plataforma Google Forms, software SPSS (versão 28.0, IBM, SPSS) e JASP 0.16.2.0.

O presente trabalho de investigação teve como base a realização de dois inquéritos distintos distribuídos a 6 empresas, em que um dos inquéritos era destinado aos gestores de RH (Amostra A) (Apêndice II) e o outro era destinado aos colaboradores dessas mesmas empresas (Amostra B) (Apêndice III). Para a elaboração dos mesmos foi elaborado um modelo de análise (Apêndice I). Os inquéritos apresentam algumas questões coincidentes e, posteriormente, foi efetuada uma análise comparativa com os estudos de: Costa, et al. (2018); Ramalho (2011); e, Silvério (2017).

### **5.1. AMOSTRA A**

No que concerne à Amostra A, foram obtidas 12 respostas de gestores de RH distribuídas pelas várias empresas: 3 da Empresa A; 1 da Empresa B; 2 da Empresa

C; 2 da Empresa D; 1 da Empresa E e 3 da Empresa F. Desta amostra verifica-se que 9 dos inquiridos são do sexo masculino e 3 do sexo feminino e que todos desempenham cargos relacionados com os RH das respetivas empresas.

Relativamente ao nível de desenvolvimento de gestão de talentos da nossa amostra verifica-se que 41,7% referem que a empresa se encontra num sistema formal de gestão de talentos. Adicionalmente, verifica-se que o responsável pela gestão de talentos é, na grande maioria, a direção de RH (83,3%) e apenas 16,7% (2 inquiridos) referem a chefia direta do talento.

No que concerne à questão “As chefias diretas influenciam diretamente a retenção de talentos” verifica-se uma tendência positiva, em que numa escala tipo Likert (em que 1 representa sem influência e 5 influencia totalmente) a média de respostas foi 4,0, uma vez que 4 inquiridos responderam 3, 4 responderam 4 e os restantes 4 consideram que influencia totalmente. Também é possível aferir que estas práticas de gestão de talentos se destinam essencialmente a funções de topo (58,3%) e às chefias intermédias (50%). Apesar de ligeiramente distintos, estes resultados corroboram os resultados de Ramalho (2011). De acordo com Reid e Crisp (2007, as cited in Ramalho, 2011) as práticas de retenção de talentos são principalmente direcionadas aos cargos de gestão, ou seja, aos colaboradores que ocupam cargos de topo (uma vez que estes são os indivíduos que têm um maior potencial de proporcionar novas estratégias, contribuir para o desempenho da organização e, por sua vez, torná-la mais competitiva). Assim, estas práticas são direcionadas aos quadros de topo bem como aos quadros intermédios.

Relativamente à questão “Quais as técnicas de seleção de talentos utilizadas na sua organização”, é possível verificar no gráfico 1 que as técnicas mais utilizadas são a análise de curriculum vitae (83,3%) e as entrevistas técnicas (75%), à semelhança dos resultados obtidos por Ramalho (2011).

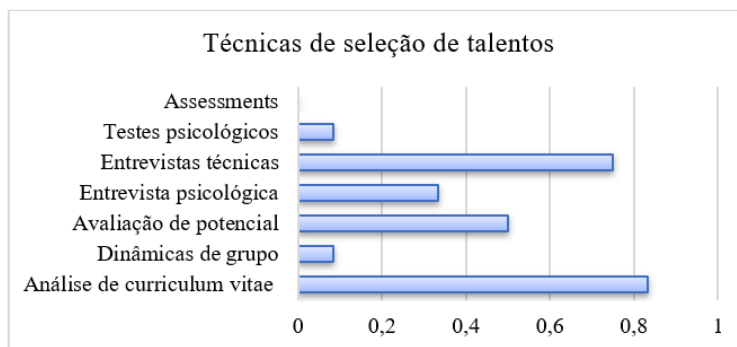


Gráfico 1: Técnicas de seleção de talentos

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à avaliação dos talentos, é possível verificar que o feedback 360° (50%) e a produtividade da organização (50%) são as metodologias mais significativas.

De acordo com Ferri (2006) o processo de avaliação de talentos é crucial para a organização de forma a reter os melhores colaboradores, para o autor é tão relevante para a empresa como o processo de orçamento.

No que concerne à sua retenção, os inquiridos revelam que as práticas mais utilizadas nas suas organizações são os planos de carreira individuais (58,3%), os programas de formação (50%) e a estrutura de progressão na carreira (25%).

Relativamente aos incentivos atribuídos aos talentos, é possível perceber que se prendem essencialmente com prémios de produtividade (75%), comissões (58,3%) e bónus anuais (25%), resultados semelhantes aos obtidos por Ramalho (2011), que afirma que os incentivos mais utilizados no contexto organizacional português se reportam a incentivos de curto prazo. Neste sentido, no que respeita aos benefícios atribuídos aos talentos, verifica-se uma maior incidência nos planos de saúde (75%), telemóvel (50%) e planos de seguro (41,7%), como podemos verificar pelo estudo de

Ramalho (2011) que afirma que os benefícios mais utilizados no contexto organizacional português dizem respeito aos benefícios individualizados (Camara, 2000, as cited in Ramalho, 2011).

No que diz respeito à questão “Quais as práticas utilizadas para fomentar o desenvolvimento de talentos?”, verifica-se uma maior incidência significativa nos planos de v, uma vez que ter colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar desafios é de extrema importância, pois cada vez mais é notável a importância da formação para enfrentar os desafios e as mudanças do mundo atual (Ghafoor et al., 2011).

No que respeita à última questão, relativa à cultura organizacional, é perceptível que tem impacto na retenção de talentos, uma vez que numa escala tipo Likert, em que 1 representa sem influência e 5 influencia totalmente, a média de respostas foi 4,16, 3 inquiridos responderam 3, 4 responderam 4 e os restantes 5 consideram influencia totalmente.

## **5.2. AMOSTRA B**

No que concerne à Amostra B, foram obtidas 83 respostas de colaboradores das empresas: 7 da Empresa A; 7 da Empresa B; 10 da Empresa C; 19 da Empresa D; 9 da Empresa E e 31 da Empresa F. Verifica-se que 45 dos inquiridos são do sexo masculino e 38 do sexo feminino e que todos são colaboradores das referidas empresas. Observa-se que, desta amostra, 83,1% se encontra com contrato efetivo e 16,9% com contrato temporário. A antiguidade da amostra dentro da empresa varia conforme o gráfico 2, em percentagem.

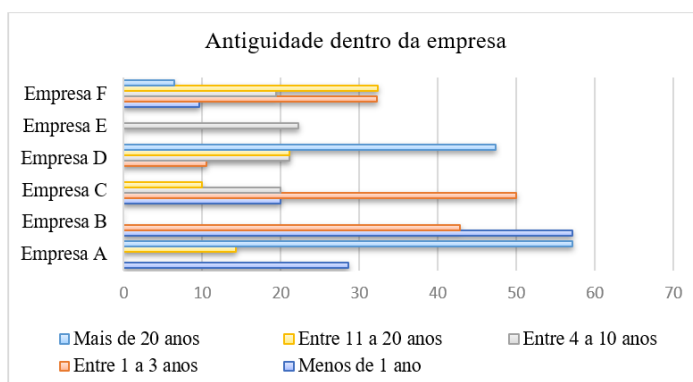


Gráfico 2: Antiguidade dentro da empresa

Fonte: Elaboração Própria

No conjunto de afirmações sobre o trabalho pessoal dentro da empresa, da opinião relativa à empresa e do envolvimento com a organização, respondidas através de uma escala de Likert, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, foi possível construir a tabela 1, 2 e 3.

	1	2	3	4	5	Total
Conheço os objetivos e estratégias da minha empresa.	0	4	15	51	13	83
Conheço a minha posição dentro da empresa.	0	1	5	60	17	83
As minhas funções na empresa estão de acordo com a minha formação profissional.	1	6	11	52	13	83
O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.	1	3	17	49	13	83
O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores hierárquicos.	2	5	10	57	9	83
O meu trabalho é importante para a empresa.	0	0	7	58	18	83

Tabela 1: Trabalho pessoal dentro da empresa

Fonte: Elaboração Própria



	1	2	3	4	5	Total
A minha empresa proporciona boas condições de trabalho	0	8	8	60	7	83
A minha empresa respeita os prazos definidos para a execução das minhas tarefas	0	6	12	59	6	83
A minha empresa proporciona formação personalizada de acordo com as minhas necessidades/funções	1	12	15	52	3	83
A minha empresa proporciona-me estabilidade	1	1	11	60	10	83
A minha empresa dá-me possibilidade de progredir na carreira	4	9	21	45	4	83

Tabela 2: Opinião relativa à empresa

Fonte: Elaboração Própria

	1	2	3	4	5	Total
A minha empresa tem critérios de avaliação de desempenho totalmente definidos.	6	11	25	39	2	83
A minha empresa comunica o resultado da minha avaliação de desempenho.	5	8	16	46	8	83
O facto dos meus valores estarem alinhados com os valores da organização contribui para a minha permanência.	2	4	14	57	6	83
Uma política de Recursos Humanos tem um papel importante para a minha permanência na empresa.	4	7	15	56	1	83
O fator salarial é importante para a minha manutenção na empresa.	1	2	12	52	16	83
Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário.	3	10	15	43	12	83

Tabela 3: Envolvimento com a organização

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise destes resultados é possível perceber que os colaboradores têm uma perceção bastante positiva, sendo que as maiores lacunas identificadas são: i) a

definição de critérios de desempenho; ii) falta de formação coincidente com as necessidades; iii) falta de possibilidade de progredir na carreira. Neste âmbito, Peretti (2007) afirma que os critérios devem ser o mais objetivos possível e devem ser revistos de forma periódica; uma vez que é crucial para o sucesso da organização que os colaboradores tenham conhecimento dos mesmos. Adicionalmente, para Freitas (2016), o sucesso de uma organização tem por base o nível de conhecimentos que os seus colaboradores obtêm através da formação contínua. Bons programas de desenvolvimento de carreiras ajudarão as organizações a reter um maior número de funcionários competentes e qualificados (Merchant Jr, 2010).

No que concerne às chefias diretas é possível verificar que se encontram próximas dos colaboradores uma vez que na mesma escala de Likert constata-se uma média de 4,03, em que 5 corresponde a concordo totalmente.

No conjunto das afirmações sobre o trabalho pessoal dentro da empresa, da opinião relativa à empresa e do envolvimento com a organização, respondidas através de uma escala de Likert (onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente) foi possível construir a tabela 4.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Funções semelhantes exigem remunerações semelhantes.	2	4	6	50	21	83
A antiguidade deve ser refletida na remuneração.	1	3	5	49	25	83
O mérito deve ser recompensado.	0	0	2	33	48	83
Em processos de seleção para cargos superiores deve dar-se prioridade aos recursos humanos da empresa.	0	3	6	48	26	83

**Tabela 4: Trabalho pessoal dentro da empresa**

Fonte: Elaboração Própria

Neste âmbito é possível aferir que os inquiridos tendem a concordar com todas as afirmações, todavia, é de salientar a importância dada ao mérito, o que evidencia a importância da avaliação de desempenho.

No que concerne à remuneração, os inquiridos demonstram uma tendência negativa, uma vez que, numa escala de Likert (onde 1 corresponde a muito insatisfeito e 5 a muito satisfeito) a média foi 2,86. Salienta-se a importância do fator salarial, uma vez que 66,27% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com a afirmação “Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário”, como é possível verificar pela tabela 3.

Ainda no que respeita às recompensas foi possível verificar que os inquiridos valorizam a flexibilidade de horários (71,1%), o seguro de saúde (56,6%) e o seguro de vida (55,4%).

Relativamente à cultura organizacional é possível verificar que à semelhança da amostra A (onde a média foi 4,16) os inquiridos consideram que a cultura organizacional tem impacto na retenção de talentos uma vez que numa escala tipo Likert (onde 1 representa sem influência e 5 influencia totalmente) a média de respostas foi 4,15; 12 inquiridos responderam 3; 38 responderam 4; 31 consideram que influencia totalmente; e apenas 2 consideram que não tem nenhum impacto.

Relativamente à autonomia dos colaboradores, é possível perceber que esta tem uma influência positiva na satisfação dos mesmos (gráfico 3).

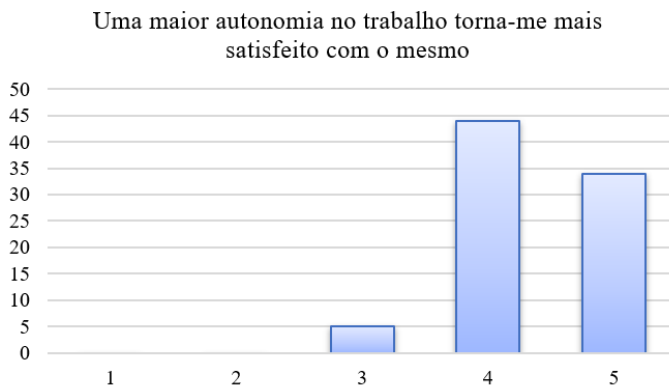


Gráfico 3: Relação entre a autonomia no trabalho e a satisfação com o mesmo

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, a motivação dos colaboradores é considerada um fator determinante uma vez que a motivação se encontra diretamente relacionada com o desempenho dos funcionários, ou seja, quanto mais motivado estiverem os funcionários, melhor será o seu desempenho (Pereira et al., 2011). Quando questionado aos inquiridos se estes se sentem motivados na empresa onde trabalham, 74,7% afirmam que sim, todavia, 25,3% não se sente motivado. Assim, torna-se relevante identificar fatores que contribuem para esta condição.

No que concerne à percepção do colaborador para com a empresa, através da análise das seguintes afirmações, é possível constatar:

(1) que os trabalhadores desmotivados tendem a desconhecer os objetivos estratégicos da empresa (“Conheço os objetivos estratégicos da minha empresa”: 57,14% dos trabalhadores desmotivados discorda ou não concorda nem discorda com esta afirmação, enquanto 11,29% dos trabalhadores motivados discorda ou não concorda nem discorda com esta afirmação);

(2) o não reconhecimento do trabalho pelos pares é fator de desmotivação (“O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares”: 71,42% dos trabalhadores desmotivados discorda, discorda totalmente ou não concorda nem discorda com esta afirmação, em relação a 9,68% dos trabalhadores motivados que discorda, discorda totalmente ou não concorda nem discorda com esta afirmação);

(3) a falta de reconhecimento do superior hierárquico origina desmotivação (“O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores hierárquicos”: 23,81% dos trabalhadores desmotivados discorda ou discorda totalmente com esta afirmação, relativamente a 3,23% dos trabalhadores motivados que discorda ou discorda totalmente com esta afirmação);

(4) as condições de trabalho revelam ter influência na motivação, uma vez que os motivados tendem a concordar e os não motivados a discordar (“A minha empresa proporciona boas condições de trabalho”: 52,381% dos trabalhadores desmotivados discorda ou não concorda nem discorda com esta afirmação, em relação a 8,07% dos trabalhadores motivados que discordam ou não concordam nem discordam com esta afirmação);

(5) o desrespeito pelos prazos definidos indicia também um fator de desmotivação (“A minha empresa respeita os prazos definidos para a execução das minhas tarefas”: 52,38% dos trabalhadores desmotivados discorda ou não concorda nem discorda com esta afirmação, relativamente a 11,29% dos trabalhadores motivados que discordam ou não concordam nem discordam com esta afirmação);

(6) a formação tem um papel determinante na organização uma vez que se verifica que tem também impacto na motivação dos colaboradores, os desmotivados tendem a referir falta de formação (“A minha empresa proporciona formação personalizada de acordo com as minhas necessidades/funções”: 61,91% dos trabalhadores desmotivados discorda ou não concorda nem discorda com esta afirmação, enquanto

24,19% dos trabalhadores motivados que discordam ou não concordam nem discordam com esta afirmação);

(7) os colaboradores motivados tendem a considerar que a formação que lhes é proporcionada é útil para o seu trabalho, em contrapartida, os desmotivados tendem a discordar com a afirmação (“A formação proporcionada pela empresa é útil para o meu trabalho”: 42,86% dos trabalhadores desmotivados discordam ou discordam totalmente com esta afirmação, em relação a 11,29% dos trabalhadores motivados que discordam ou discordam totalmente com esta afirmação);

(8) as oportunidades de desenvolvimento são determinantes na motivação dos colaboradores uma vez que os mais desmotivados tendem a discordar com a afirmação (“A empresa proporciona-se oportunidades de desenvolvimento”: 71,429% dos trabalhadores desmotivados discorda ou discorda totalmente com esta motivação, relativamente a 16,13% dos trabalhadores motivados que discordam ou discordam totalmente com esta afirmação);

(9) a progressão na carreira é compreendida como um fator determinante para os colaboradores, é também possível constatar que os trabalhadores desmotivados tendem a sentir que não tem possibilidade de progredir na carreira (“A minha empresa dá-me possibilidade de progredir na carreira”: 80,95% dos trabalhadores desmotivados discordam, discordam totalmente ou não concordam nem discordam com esta afirmação, enquanto 27,42% dos trabalhadores motivados discordam, discordam totalmente ou não concordam nem discordam com esta afirmação);

(10) as oportunidades de carreira são fulcrais para a motivação dos colaboradores uma vez que os desmotivados discordam significativamente com a afirmação (“Tenho boas oportunidades de carreira”: 90,48% dos trabalhadores desmotivados discordam ou discordam totalmente com esta afirmação, em relação a 19,36% dos trabalhadores motivados que discordam ou discordam totalmente com esta afirmação);

(11) a falta de clareza nos critérios de avaliação relaciona-se com a desmotivação dos trabalhadores (“A minha empresa tem critérios de avaliação de desempenho totalmente definidos”: 85,72% dos trabalhadores desmotivados discordam, discordam totalmente ou não concordam nem discordam com esta afirmação, relativamente a 38,71% dos trabalhadores motivados que discordam, discordam totalmente ou não concordam nem discordam);

(12) os trabalhadores desmotivados são mais propícios a abandonar a empresa em troca de um salário mais elevado (“Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário”: 76,19% dos trabalhadores desmotivados concordam ou concordam totalmente com esta afirmação, enquanto 62,90% dos trabalhadores motivados concordam ou concordam totalmente com esta afirmação);

(13) os trabalhadores desmotivados tendem a indicar maior insatisfação relativamente à sua remuneração (“Quanto à remuneração sente-se”: 61,91% dos trabalhadores desmotivados afirmam estar insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos, em relação a 30,65% dos trabalhadores motivados que afirmam estar insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos);

## **6. CONCLUSÕES**

Após a revisão da literatura e a apresentação e discussão dos resultados segue-se a conclusão do trabalho de investigação. Assim, através da análise dos resultados obtidos, conjugado com a revisão da literatura foi possível concretizar os objetivos que conduziram à presente investigação. Conforme definido inicialmente, o objetivo geral consubstancia-se em compreender o papel da motivação na retenção de talentos. Concomitantemente, foram definidos objetivos específicos que iremos concretizar individualmente de forma a apresentarmos as conclusões gerais da investigação.

No que concerne ao OE1 que incidia na análise da perspectiva de um Gestor de RH relativamente à retenção de talentos numa organização, foi possível aferir, essencialmente através dos resultados obtidos da amostra A, que os gestores de RH estão cientes que chefias diretas influenciam diretamente a retenção de talentos, e que as práticas de gestão de talentos se destinam essencialmente a funções de topo e às chefias intermédias. Relativamente às técnicas de seleção, foi perceptível que a análise do curriculum vitae e as entrevistas técnicas são as técnicas mais utilizadas pelos gestores que compõem a amostra. No que diz respeito, à avaliação dos talentos, as metodologias mais utilizadas pelos mesmos são o feedback 360º e a produtividade da organização. Adicionalmente, para a sua retenção, as práticas mais utilizadas são os planos de carreira individuais, os programas de formação e a estrutura de progressão na carreira. Nas organizações que compõem a amostra os talentos são incentivados essencialmente com prémios de produtividade, comissões e bónus anuais, adicionalmente, os benefícios que lhes são atribuídos prendem-se com planos de saúde, telemóvel e planos de seguro. Desta forma, verifica-se uma preocupação relativa ao desenvolvimento individual e aos programas de formação.

Relativamente ao OE2 que visava perceber a perceção dos funcionários de uma organização relativamente ao seu vínculo com a mesma, e através dos resultados obtidos na amostra B, foi constatado que, na sua maioria, os funcionários têm boa perceção da sua organização nos mais diversos níveis que foram estudados, nomeadamente em termos de reconhecimento, condições de trabalho, estabilidade e avaliação de desempenho. Todavia, neste âmbito, a maior lacuna prende-se com a definição clara e objetiva de critérios de desempenho.

No que respeita ao OE3 relativo à influência das perspectivas de carreiras na retenção de talentos, apesar de ser praticamente unânime a garantia da estabilidade para o



colaborador, a possibilidade de progredir na carreira é o fator mais crítico para os colaboradores.

O OE4 remete para a ação das recompensas na retenção de talentos. Neste aspecto salienta-se a importância do fator salarial para a permanência dos colaboradores na organização, uma vez que a grande maioria da amostra já se sentiu tentada a ir para outra empresa por causa do salário. Adicionalmente, foi possível verificar que os inquiridos valorizam a flexibilidade de horários, o seguro de saúde e o seguro de vida. No que diz respeito ao OE5 onde se pretendia avaliar o impacto da cultura organizacional na retenção de talentos foi possível verificar, tanto na amostra A como na B, que os inquiridos consideram que a cultura organizacional é determinante na retenção de talentos.

Por fim, ao alcançarmos os nossos objetivos específicos foi possível retirarmos de cada um deles o essencial para que fosse possível atingir o nosso objetivo geral que orientou toda a nossa investigação (Rosado, 2017).

Apesar da maioria dos colaboradores afirmar que se sente motivado na organização onde trabalham, cerca de um quarto assume que não se sente motivado. Assim, a motivação encontra-se diretamente relacionada com o desempenho dos funcionários, ou seja, quanto mais motivado estiverem os funcionários, melhor será o seu desempenho (Pereira et al., 2011). Deste modo foi possível perceber que: i) os trabalhadores desmotivados tendem a desconhecer os objetivos estratégicos da empresa; ii) o não reconhecimento do trabalho pelos pares é fator de desmotivação; iii) a falta de reconhecimento do superior hierárquico origina desmotivação; iv) as condições de trabalho revelam ter influência na motivação; v) o desrespeito pelos prazos definidos indicia um fator de desmotivação; vi) a formação tem um papel determinante na organização, uma vez que é crucial para a motivação dos colaboradores; vii) os colaboradores motivados tendem a considerar que a formação

que lhes é proporcionada é útil para o seu trabalho; viii) as oportunidades de desenvolvimento são determinantes para a motivação dos colaboradores; ix) a progressão na carreira é compreendida como um fator determinante para os colaboradores; x) as oportunidades de carreira são fulcrais para a motivação dos colaboradores; xi) a falta de clareza nos critérios de avaliação relaciona-se com a desmotivação dos trabalhadores; xii) os trabalhadores desmotivados são mais propícios a abandonar a empresa em troca de um salário mais elevado; e, xiii) os trabalhadores desmotivados tendem a indicar uma maior insatisfação relativamente à sua remuneração.

Com o desfecho do presente trabalho é possível concluir que os objetivos aos quais nos propusemos foram alcançados com sucesso. Assim entendemos que as organizações de Portugal e do mundo devem primar a sua GERH tendo em conta as diferentes variáveis supracitadas de forma a alcançarem uma força de trabalho coesa, comprometida e motivada que contribuam ativamente e eficazmente na prossecução dos objetivos organizacionais. A principal limitação deste estudo foi a obtenção de uma amostra significativa, conservando-se essa hipótese para uma investigação futura, uma vez que a análise das mesmas variáveis em função de outras, nomeadamente a idade, seria interessante para entender como os fatores motivacionais variam ao longo dos anos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (1992). *Reassessing Human Resource Management* (1st ed.). Sage Publications.
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115.
- Camara, P. B. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2nd ed.). Dom Quixote.
- Cardoso, C. C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Carvalho, C. D. S. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos* [Unpublished master's thesis]. Universidade de Coimbra.
- Castro, M. F. C. M. (2006). *Competências e práticas Salariais* [Unpublished master's thesis]. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas* (3rd ed.). Campus / Elsevier.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Costa, A. F., Gomes I., Lei, J., & Alves, R. (2018). *Fatores potenciadores da Retenção de Talentos no setor das TI* [Unpublished master's thesis]. Atlântico Business School.
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, 16(3), 239-254.

- Dutra, J. S. (2002). A Gestão de Carreira. In M. T. L. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização* (1st ed.). Editora Gente.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.
- Ferri, M. S. (2006). *Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na embrapa pantanal – Município de Corumbá/MS* [Unpublished master's thesis]. Universidade para o desenvolvimento do estado e região do pantanal - Uniderp.
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação da concepção à realização* (3th ed.). Lusociência.
- Freitas, M. P. R. L. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola* [Unpublished master's thesis]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2009). Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employees. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 42-51.
- Ghafoor, R. A., Ahmed, F., & Aslam, M. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63-68.
- Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção*, 3(3), 1-29.
- Gomes, J. F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1st ed). Edições Sílabo.

- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Lee, S. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 237-247.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217–271. doi:10.1016/s0742-7301(06)25006-0
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa* (1st ed.). Qualitymark.
- Merchant Jr, R. C. (2010). The role of career development in improving organizational effectiveness and employee development. *Florida Department of Law Enforcement*.
- Miano, V. Y., & Vieira, F. O. (2012). Perspectivas de Carreira dos Formandos de Administração de uma IFES. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 72-90.
- Mihanović, D. (2021). Management and managing human resources. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 12(2), 58-68.
- Noon, M. (1992). HRM: A map, model, or theory? In P. Blyton, & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management*. Sage Publications.

- Pereira, F. D., Júnior, R. S. P., & Krom, V. (2011). *Motivação: discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações*.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos* (3rd ed). Edições Sílabo, Lda.
- Poole, M., & Mansfield, R. (1992). Managers' attitudes to human resource management: Rhetoric and Reality. In P. Blyton, & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management*. Sage Publications.
- Price, A. (2007). *Human resource management in a business context* (3rd ed.). Thomson Learning.
- Quivy, R. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1st ed.). Gradiva.
- Ramalho, L. (2011). *Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos: Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português* [Unpublished master's thesis]. Universidade de Évora.
- Rodrigues, D., Monteiro, L., & Melo, M. (2013). Paradigmas quantitativo e qualitativo no cotidiano da investigação. *Interfaces Científicas Humanas e Sociais*, 2(1), 9-16.
- Rosa, A. V. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso* [Unpublished master's thesis]. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1st ed). Gradiva.
- Sancho, C., Blasco, M. J., Martínez-Mir, R., & Palmero, F. (2002). Análisis de la motivación para el estudio en adultos mayores. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 5(10).
- Silva, M. M. P. S. A. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores* [Unpublished master's thesis]. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

- Silvério, Z. M. M. F. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* [Unpublished master's thesis]. Instituto Superior de Gestão.
- Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D., & Batista, S. A. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de carreiras e pessoas*, 10(2), 246-259.
- Tavares, T. M. V. (2010). *Gestão de Pessoas – Novos Rumos desta Função nas Organizações* (1st ed.). Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, A. C. C. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade* [Unpublished master's thesis]. Universidade do Minho.
- Wood, T. & Filho, V. P. (2004). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva* (3rd ed.). Editora Atlas.

## **APÊNDICES**

Devido ao tamanho dos apêndices, decidimos colocar os mesmos disponíveis em formato digital através do código QR que se segue e que possui os seguintes apêndices: APÊNDICE I – Modelo de Análise; APÊNDICE II – Amostra A; APÊNDICE III – Amostra B.



## **O PAPEL DO GENERAL RAMALHO EANES NA CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA PORTUGUESA**

Vinícius Barbosa Albernaz, Doutorando em Ciência Política pela Universidade de Aveiro-UA em associação com a Universidade da Beira Interior-UBI, Portugal, [vinicius.albernaz@ubi.pt](mailto:vinicius.albernaz@ubi.pt)

Bruno Ferreira Costa, Professor Auxiliar Departamento de Comunicação, Filosofia e Política, Universidade da Beira Interior-UBI, Portugal, [bdfc@ubi.pt](mailto:bdfc@ubi.pt)

### **ABSTRACT**

This article focuses on discussing and analyzing the contribution of General Ramalho Eanes to the consolidation of democracy in Portugal, bearing in mind the post-April revolution period and his mandates as president of the republic. The analysis is based on the use of a thorough bibliographic review, in a study with a descriptive and qualitative dimension, a fact justified by the theme and the research objectives. The material collected is based on the political trajectory of Ramalho Eanes, and the period under study was marked by political, economic and social instability, which deserves a careful analysis taking into account the influence of the context in the decision-making process. The results presented reveal that General Ramalho Eanes played a fundamental role in the stabilization and consolidation of the regime, being a fundamental actor in the negotiation process between the military, political parties and social forces that emerged from the April revolution.

**Keywords:** Ramalho Eanes; democratic consolidation; democracy; Portugal



## **RESUMO**

O presente artigo centra-se em discutir e analisar o contributo do General Ramalho Eanes para a consolidação da democracia em Portugal, tendo presente o período pós-revolução de abril e os seus mandatos como presidente da república. A análise assenta no recurso a uma profunda revisão bibliográfica, num estudo com uma dimensão descritiva e qualitativa, facto justificado pela temática e pelos objetivos da investigação. O material recolhido tem por base a trajetória política de Ramalho Eanes, sendo que o período em estudo foi marcado por instabilidade política, económica e social, o que merece uma cuidada análise tendo em conta a influência do contexto no processo de tomada de decisão. Os resultados apresentados revelam que o general Ramalho Eanes desempenhou um papel fundamental na estabilização e consolidação do regime, sendo ator fundamental no processo negocial entre militares, partidos políticos e forças sociais que emergiram da revolução de abril.

**Palavras-chave:** Ramalho Eanes; consolidação democrática; democracia; Portugal

### **1. INTRODUÇÃO**

A construção das sociedades resulta de processos complexos, uma simbiose entre equilíbrios e desequilíbrios, de embates e tensões sociais, entre processos legais e validados pela estrutura jurídica com processos ilegais e não reconhecidos pela estrutura jurídica, entre ordem e desordem. Este caminho é fruto de uma sucessão de eventos analisados numa dimensão histórica-cronológica, permitindo a identificação de uma matriz/narrativa fundacional, fundamental para compreender as balizas de funcionamento do sistema político.

A sociedade portuguesa atravessou por um desses momentos a 25 de abril de 1974, consubstanciando a revolução democrática o início da terceira vaga de democratização e um marco histórico para a transformação da sociedade portuguesa

(Huntington, 1993). O processo de instauração de um regime democrático, culminando com o período de 48 anos de ditadura, representa um objeto de estudo fundamental na ciência política, tanto pelas características da referida revolução, como pelo impacto da mesma no sistema político nacional, na transformação da sociedade e na alteração do posicionamento de Portugal no contexto internacional.

Nesse sentido, o papel de determinados atores políticos torna-se essencial para compreender a abrangência deste período, pelo que o papel histórico e o contributo de Ramalho Eanes correspondem a um desses desafios – trilhar a revisão histórica da implementação e consolidação do regime democrático português. Num conturbado contexto sociopolítico de revoltas, conspirações e revoluções em Portugal e que tem sido amplamente estudado sob diversos prismas, importa compreender a ação de determinados atores políticos, pelo que a presente investigação visa dar resposta à seguinte questão: qual o papel desempenhado por Ramalho Eanes no processo de consolidação democrática do regime português?

A opção por uma questão de investigação aberta justifica-se por duas ordens de razões: trilhar um caminho de sistemática revisão de literatura, procurando encontrar padrões e regularidades distintivas da caracterização do papel de Ramalho Eanes neste processo e “libertar” a investigação de um modelo fechado em torno da confirmação ou infirmação de um reduzido número de hipóteses de investigação.

Através desta opção, centramos a investigação num objetivo central: compreender e analisar o papel do General Ramalho Eanes o processo de consolidação da democracia portuguesa, tendo presente o período entre 1976 e 1986 (no qual exerceu os dois mandatos como presidente da República). Em termos específicos a investigação visa contribuir para apresentar, de forma sistemática, os acontecimentos e as ações que contribuíram para a afirmação da legitimidade eleitoral/partidária sob a legitimidade

revolucionário, consubstanciando esse mecanismo um dos mais relevantes para a democratização do regime (Cruz, 2017).

De modo a operacionalizar a presente investigação, o artigo encontra-se estruturado em três eixos temáticos fundamentais, a saber: i) descrição da vida civil, carreira militar e mandato presidencial de Ramalho Eanes; ii) descrever e analisar o papel de Ramalho Eanes no período de transição democrática, estabelecido entre 1976 e 1982 (período balizado pela adoção da Constituição da República Portuguesa e pela 1ª revisão constitucional) (Barroso 1987); iii) análise do papel de Ramalho Eanes no 25 de novembro de 1975, em virtude da relevância dessa ação para a configuração do sistema político português.

Importa referir que não se pretende com esta análise efetuar qualquer revisionismo histórico, nem enveredar por um caminho assente na mera descrição biográfica do 1º presidente da República democraticamente eleito, mas antes evidenciar a relação entre as suas opções e ações políticas e o caminho de afirmação da democracia em Portugal. Ao nível da opção metodológica, opta-se por recorrer a uma revisão de literatura sistemática, opção que se justifica pela adequação e tradição da sua aplicação em estudos e temáticas similares. Nesse sentido, partido da nossa questão de partida, pretende-se atribuir um cunho lógico à densa literatura existente sobre a temática, sendo que neste campo integramos 5 conceitos-chave: democratização; Ramalho Eanes; legitimidade revolucionária; legitimidade eleitoral; semipresidencialismo. Não se trata de criar teorias ou produzir novos conhecimentos, mas antes apresentar, com o recurso a fontes primárias, as principais notas relativas ao papel de Ramalho Eanes na democratização do regime.

Para o efeito, optou-se pelo recurso às seguintes bases de dados: biblioteca do conhecimento online<sup>1</sup> (b-on) e repositórios científicos de acesso aberto de Portugal-

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.b-on.pt/>; acesso em 20 de março de 2022.

RCAAP<sup>1</sup> (língua portuguesa e língua inglesa), incluindo o seguinte tipo de outputs científicos (livros, capítulos de livros, artigos científicos; monografias; legislação e discursos oficiais). O protocolo da presente revisão da literatura seguiu três passos: seleção das bases de dados; pesquisa com base nos cinco conceitos acima mencionados; sistematização e compilação das principais conclusões dos referidos estudos/documentos. Para esta fase final optou-se por recorrer à metanálise, técnica utilizada para sistematizar os dados recolhidos sobre uma determinada temática (processo de agrupamento e padronização dos dados, de forma a os tornar perceptíveis na leitura científica) (Graham & Sandmel, 2011). A diversidade bibliográfica existente corresponde a um dos principais desafios da presente investigação, uma vez que o prisma de análise é bastante diverso, com leituras políticas, sociais, económicas, culturais e militares sobre o impacto do período revolucionário na sociedade portuguesa.

Neste processo, deparamo-nos com abordagens que incidem sobre os discursos presidenciais de Ramalho Eanes (vertente mais institucionalista); a documentação arquivística do seu mandato; estudos sobre a sua personalidade e o carisma; estudos sobre a trajetória militar e política, num caminho que evidencia uma personalização acentuada da análise deste período histórico, ou seja, o recurso à análise do papel de atores políticos e militares que se destacaram na modelação do novo regime político português.

Importa referir que no âmbito da pesquisa efetuada e tendo por base esta personalização dos eventos políticos, regista-se um significativo volume de produção científica centrada na figura de Ramalho Eanes, tanto no âmbito de textos científicos de mestrado e doutoramento como no âmbito da produção científica em

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.rcaap.pt/>; acesso em 20 de março de 2022.

revistas/jornais com processo de revisão por pares (*peer-reviewed journal*) e em obras literárias (com cunho histórico e político).

Reconhecemos que o processo de investigação é sempre efetuado tendo por base um conjunto de opções metodológicas e de compreensão e entendimento da temática, no entanto, as balizas do estudo encontram-se perfeitamente delimitadas, contribuindo para aprofundar o conhecimento sobre este período da democracia portuguesa e lançando as bases para futuros estudos sobre a relação entre os atores institucionais e os outputs sistemáticos, nomeadamente sobre a formulação político-institucional da realidade portuguesa.

## **2. ANTÓNIO RAMALHO EANES: ORIGENS E TRAJETÓRIA**

António Ramalho Eanes nasceu a 25 de janeiro de 1935, sendo natural da freguesia de Alcains, localizada no distrito de Castelo Branco, tendo vivido durante um longo período da sua vida na Beira Interior. A sua infância é similar a milhares de portugueses na época, sendo filho de uma família humilde: o pai (Manuel dos Santos) era empreiteiro na construção civil, enquanto a Mãe (Maria do Rosário Ramalho) era dona de casa (Pinto, 2014).

Numa primeira fase residiu em Alcains, tendo depois passado a residir na capital de distrito, onde frequentou a instrução primária e o liceu, embora tenha tido alguns problemas no percurso escolar, em virtude de ter reprovado um ano. Face a esta situação, o pai passou a exigir-lhe uma postura de seriedade, honra e compromisso, valores que foram fundamentais para nortear a futura carreira militar e percurso político. Importa notar que “é preciso contextualizar essa atitude um pouco drástica, estudar era um privilégio incompatível com comportamentos de adolescentes cábulas” (Quidnovi 2009, pp. 8-9).

Este episódio foi determinante para o decurso do percurso escolar, sendo que Ramalho Eanes viria a terminar o 7º ano do liceu com média de 16 valores, assegurando desde então a presença no quadro de honra. De acordo com Pinto (2014, 30) “este facto que influenciou profundamente Eanes, demonstra uma enorme contenção e sabedoria de vida por parte do pai Manuel”.

Ao longo do tempo é perceptível constatar o significado deste período na sua carreira no exército. O percurso militar de Ramalho Eanes inicia-se em outubro de 1953 com a sua incorporação como cadete na Escola do Exército, sendo que a sua personalidade, a prática militar, os valores e as motivações associadas a servir a pátria, transformariam a sua perceção sobre a “causa pública”. Nesse sentido, Pinto (2014) destaca que a forma como os valores são transmitidos representa um importante alicerce na formação dos indivíduos, sendo que a sintonia dos agentes de socialização (primários e secundários) constitui uma base para estruturar o processo formativo do indivíduo. No que diz respeito a Ramalho Eanes “o Exército terá contribuído fortemente para a formação e solidificação do seu carácter e da sua personalidade” (Pinto 2014, 32).

No decurso da sua carreira militar Ramalho Eanes foi sendo promovido de forma regular: ascendeu a alferes em 1957, a tenente de infantaria em 1959, tendo neste período atuado como instrutor de vários cursos, estágios e tirocínios. Posteriormente foi promovido a capitão (1961), precisamente no ano de início da guerra do ultramar, sendo que em 1966 atuou como oficial de informações e operações. A promoção a tenente-coronel ocorre no final de 1974, já em plena vigência do regime democrático. Ao longo do seu percurso militar prestou serviços nas seguintes missões do exército: Índia (1958-1960); Macau (1962-1963); Moçambique (1964 e depois de 1966 a 1968) e na Guiné-Bissau (1971).

Estas missões conduziram ao rápido reconhecimento no seio das forças armadas, bem como no seio da classe política, tendo recebido diversos louvores e condecorações por serviços prestados à nação portuguesa ao longo desses anos (Quidinovi, 2009; Pinto 2014). Este unanimismo em torno das qualidades e do percurso de Ramalho Eanes viria a ser fundamental para a gestão de “nomes” no seio do 25 de abril, nomeadamente no momento em que foi necessário apoiar uma figura de consenso nas primeiras eleições presidenciais (1976).

No entanto, o regime vivia um período conturbado em virtude das perdas humanas e financeiras derivadas da guerra do ultramar, existindo um sentimento de insatisfação crescente por parte dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas quanto à gestão da guerra por parte do regime de Oliveira Salazar e Marcello Caetano. Tornava-se cada vez mais evidente que a solução para a guerra colonial no continente africano teria de ser alcançada através da via negocial/diplomática (Santos, Cruzeiro & Coimbra, 1997), pelo que crescia o sentimento de que a manutenção do conflito armado apenas produziria um maior volume de perdas de vidas humanas e desvalorização das forças armadas.

O Movimento das Forças Armadas (MFA) surgiu entre os postos mais baixos do corpo de oficiais, tendo o movimento surgido como resposta a um conjunto de situações e decisões políticas que consideravam colocar em causa a carreira e as exigências profissionais por parte destes oficiais. De facto, era visível uma insatisfação crescente face ao estatuto militar em vigor, bem como face às ações registadas na gestão da guerra colonial (Maxwell, 1999).

Segundo Quidnovi (2009) Eanes participou nas reuniões preparatórias do Movimento dos Capitães, tendo vindo a subscrever o abaixo-assinado contra o Congresso dos Combatentes do Ultramar, acabando por contribuir para a criação do MFA. Este é

considerado um dos momentos determinantes para o desencadear de todo o processo conducente à revolução dos capitais de abril (Pinto, 2014).

A implementação de um regime democrático é, sempre, um dos períodos mais marcantes da história dos povos, sendo que após mais de quatro décadas de ditadura, se verificava a necessidade de abertura da sociedade, bem como promoção de um conjunto de valores já disseminados pelo continente europeu. Portugal e Espanha “resistiam” na Europa Ocidental à democratização dos respetivos regimes, no entanto, a concretização do golpe militar de 25 de abril de 1974 viria a permitir uma mudança significativa no regime português.

O 25 de abril de 1974 é um dos factos/fenómenos políticos mais estudados em Portugal, tanto no âmbito da história, da ciência política, da sociologia, como de demais ciências auxiliares para compreender as dinâmicas políticas e sociais de um povo. A forma como a revolução foi percebida resulta, igualmente, das múltiplas interpretações possíveis. De facto, Pereira (2004) afirma que: “as interpretações variam: golpe de estado, revolução, golpe de estado seguido de uma revolução, etc. Mas uma coisa é incontrovertida: no dia 25 de abril começou a nascer uma democracia e ela apenas foi possível pelo que aconteceu nesse dia. O que aconteceu em 25 de Abril com a ação do MFA foi de facto o “dia lustral”. O dia do começo. Mas, a partir desse dia, o nascimento de uma democracia fez-se na sociedade e com a sociedade, os portugueses. Como se passa em todas as democracias, foi um processo essencialmente civil, e numa democracia que nasceu de uma ação militar, foram os civis que se revelaram fundamentais para a sua construção” (Pereira 2014, p. 9).

Acontece que, tratando-se da história recente do nascimento da democracia portuguesa, é natural que cada vez menos apareçam nas suas imagens militares e cada vez haja mais civis (Pereira, 2014). Este processo resulta da “vitória” da legitimidade eleitoral/partidária sobre a legitimidade revolucionária, tanto pelo papel dos partidos



políticos no pós-25 de abril, como pelas alterações constitucionais em 1982. Entretanto, num período conjuntural com diversas circunstâncias em curso, de golpes e contragolpes, resistências e reações, violências e tolerâncias faz-se necessário reconhecer o papel de um desses “protagonistas”, Ramalho Eanes, nesta intensa travessia democrática contemporânea.

Um dos aspetos centrais no estudo dos factos/fenómenos políticos prende-se com a personalização dos eventos, com a autoria das ações, com o papel que os atores políticos desempenham no decurso dos fenómenos estudados, pelo que este caminho não visa criar a “figura” de “pai da democracia”, mas sim dar um contributo para compreender as dinâmicas de intervenção que culminaram na estabilização do regime democrático português.

### **3. RAMALHO EANES E A TRANSIÇÃO DEMOCRÁTICA EM PORTUGAL**

O período pós-revolucionário ficou marcado por mudanças significativas, tanto do ponto de vista da organização interna das organizações políticas, como do ambiente social que se vivia. De facto, no ano de 1975 as movimentações políticas e militares espelhavam o confronto direito entre as diversas forças que disputavam o poder político e o aumento da esfera da influência no contexto social. Assistia-se a movimentos de radicalização em oposição a movimentos que visavam a transição progressiva para a democracia, sendo que os dois primeiros presidentes da república no pós-25 de abril, António de Spínola (1910-1996) e Francisco da Costa Gomes (1914-2001) foram propostos pelo Movimento das Forças Armadas e não eleitos, o que correspondia a uma lacuna do processo de transição para a democracia plena, mas correspondia, igualmente, a um caminho de reconhecimento do papel dos militares na revolução.

Durante esse período, principalmente durante o ano de 1975, registou-se o falhanço de um golpe delineado/promovido pelo ex-presidente Spínola, sendo que o caminho era de institucionalização progressiva da influência dos militares na vida política, tanto pela criação do Conselho da Revolução (CR), como pela apresentação de um programa do MFA e a realização de um pacto entre o MFA e os partidos para a ordem de trabalhos da Assembleia Constituinte (Castaño, 2018).

Em março de 1975, assumiu a presidência do recém-criado Conselho da Revolução, o General Francisco da Costa Gomes, assinando a plataforma de Acordo Constitucional entre o MFA e os partidos políticos (11 de abril), sendo que as primeiras eleições após a revolução seriam realizadas a 25 de abril de 1975 (eleições para a Assembleia Constituinte), dando início a um dos mais agitados momentos da transição democrática (Brito, 2010).

Entretanto, o MFA apresentava vários movimentos e fações dissidentes, com militares de alas radicais da extrema-esquerda ligadas ao Partido Comunista Português (PCP), os moderados e outras forças políticas que se consideravam a direita do PCP (Frain, 1998). É nesse contexto, que através de uma estratégia defensiva e cautelosa o Tenente-Coronel Ramalho Eanes liderou, no Quartel dos Comandos na Amadora, uma aliança anticomunista do sector operacional dos moderados conduzindo as operações militares que resistiram a tentativa de golpe de estado a 25 de novembro de 1975 realizada pelas forças de extrema-esquerda (Maxwell, 1999).

Este episódio catapultou Ramalho Eanes para a vida política nacional e a sociedade portuguesa aprendeu o seu nome nos dias seguintes do 25 de novembro com seu perfil inconfundível camuflado, cara fechada, óculos escuros, sorriso forçado transmitido nos ecrãs das televisões (Quidnovi, 2009). Provavelmente, a sua maior vitória foi ter evitado o golpe de 25 de novembro, sem haver derramamento de sangue, sem baixas, uma vez que nesta altura se registava um considerável número de cidadãos/militares

armados, no entanto, registou-se uma passagem ordeira e pacífica do poder (Ramos, 2017).

No rescaldo do pós-25 de novembro registaram-se grandes alterações nas chefias militares e no Conselho da Revolução, tendo Ramalho Eanes sido nomeado Chefe do Estado Maior do Exército interino - (CEME) para estabelecer o diálogo entre as diversas correntes opostas e diferentes do seio militar. Teve também as seguintes missões: 1- dissuasão das lutas partidárias dentro do âmbito militar suprimindo os oportunistas militares feitos políticos partidários, e 2- servir de garantia na continuidade do processo político que os órgãos superiores de soberania tem que decidir (Castaño, 2018).

Para Lobo, Pinto e Magalhães (2016): “após o contragolpe de novembro que neutralizou os militares radicais de esquerda, um novo acordo entre as partes e os militares seguiu a forma do "segundo pacto". Isto incluiu a eleição direta do presidente da República por sufrágio universal, mas sob condições rigorosas impostas pelas forças armadas moderadas e hierárquicas que agora tinham tomado o controle das rédeas do poder. Entre essas condições estava a imposição de uma cláusula militar implícita por meio da qual os principais partidos, o PS de centro-esquerda e o Partido Social Democrata (PSD) endossariam um determinado candidato nas próximas eleições presidenciais, um selecionado pelo Conselho militar da Revolução (Lobo, Pinto & Magalhães” 2016, p. 167).

De acordo com Ramos (2017) nos meses seguintes, Eanes conduziu o desaparelhamento do militarismo político do Processo Revolucionário em Curso (PREC) fazendo com que se desaparece o exército das bravatas, das moções, dos plenários e dos discursos inflamados. Portanto, Ramalho Eanes teve um papel fundamental para “libertar” o país do ambiente vivido no “verão quente de 1975”, realizando as missões ao qual se comprometeu, satisfazendo os fatores que levariam

ao princípio dos requisitos para a reconstrução de um estado de direito e para uma verdadeira evolução democrática em Portugal. Estavam criadas as condições para assegurar o respeito e reconhecimento do papel dos militares, mas ao mesmo tempo reconhecer a necessidade de intervenção dos partidos políticos como legítimos interlocutores da vontade expressa do eleitorado.

Em seguida, naturalmente o seu nome foi equacionado para uma candidatura presidencial em 1976, pois Eanes reunia pontos fortes como o facto de reunir o apoio consensual dos operacionais do 25 de Novembro, maior consenso entre as várias sensibilidades existentes nas Forças Armadas, o respeito do denominado “Grupo dos Nove”, do apoio externo da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), dos Estados Unidos da América (EUA), e principalmente o apoio dos maiores partidos políticos nacionais (Partido Socialista, Partido Social Democrático e Centro Democrático Social).

As eleições foram realizadas no dia 27 de junho de 1976, tendo Ramalho Eanes sido eleito à primeira volta com 61,6% dos votos, numa corrida eleitoral que contou com Otelo Saraiva de Carvalho (16,5%), Pinheiro de Azevedo (14,4%) e Octávio Pato (7,6%)<sup>1</sup>. Consumava-se, deste modo, a vitória eleitoral do operacional do 25 de novembro sobre os estrategos do 25 de abril num passo decisivo para a legitimação eleitoral de todos os cargos políticos (Castaño, 2018).

#### **4. PRESIDENTE EANES: O PRESIDENTE DO 25 DE NOVEMBRO**

No ano de 1976, Ramalho Eanes foi eleito Presidente da República, acumulando também os cargos de presidente do Conselho da Revolução e o de Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas. Para Ramos (2017, 8) Eanes “era o Presidente

---

<sup>1</sup> Os dados eleitorais podem ser consultados em [www.cne.pt](http://www.cne.pt). Consultado a 20 de março de 2022.

que impedia a reconstituição do MFA, mas também o Presidente que mantinha a relevância do Conselho da Revolução como verdadeiro tribunal constitucional”.

De acordo com Castaño (2016) o pós-25 de novembro resultou nos seguintes aspetos como: “O período revolucionário acabou, mas agora começou outra fase: a consolidação democrática. A Constituição, aprovada no início de abril de 1976, cumprindo o acordado entre os partidos políticos e os militares responsáveis pela queda do antigo regime, estabeleceu a existência de um órgão soberano, o Conselho da Revolução, que além de funcionar como conselho presidencial, deve assegurar o cumprimento da Constituição e a fidelidade ao espírito da revolução portuguesa. O Conselho também detinha competência exclusiva para legislar sobre a organização, funcionamento e disciplina das Forças Armadas, e tinha o direito de aprovar tratados ou acordos internacionais que envolviam assuntos militares. Resumindo, o CR foi o único órgão político e legislativo em matéria militar” (Castaño, 2016, p. 3 (Tradução do autor)).

Após ter tomado posse como Presidente da República, Ramalho Eanes chamou Mário Soares a formar o I Governo Constitucional, decisão que teve por base os resultados eleitorais das eleições legislativas de 1976, vencidas pelo Partido Socialista. No discurso de tomada de posse, no dia 23 de julho de 1976, o então Primeiro-Ministro Mário Soares citou Ramalho Eanes dizendo que: “era o símbolo do espírito do 25 de Abril, restituído à sua pureza inicial em 25 de Novembro” (Castaño, 2018, P. 95).

O conjunto de eleições realizadas em 1976 (presidenciais, legislativas, autárquicas e legislativas regionais), permitiu que a sociedade portuguesa desse os passos decisivos para a democratização do regime e para a afirmação da “soberania do povo”, através da implementação de uma democracia representativa. Neste período, o papel de Ramalho Eanes foi decisivo para a institucionalização e reconhecimento das instituições democráticas, tanto do ponto de vista nacional, como do ponto de vista

internacional, com o reconhecimento externo da admissão de Portugal ao grupo de democracias europeias (Santo, 2006). Entretanto, em 1976 e 1982, Portugal viveu momentos conturbados na sua recém democracia com crises económicas e financeiras, tendo se registado, inclusivamente, duas intervenções do Fundo Monetário Internacional-FMI (1977 e 1983), sinal da debilidade económica do país, com o registo de elevadas taxas de desemprego e uma inflação crescente (Amaral, Silva & Simpson, 2020).

O papel do Presidente da República era determinante no sentido de equilibrar o sistema político, embora estas intervenções fossem analisadas com desconfiança por parte dos líderes dos principais partidos políticos (Mário Soares e Francisco Sá Carneiro).

Todavia, era perceptível que existia uma tutela presidencialista e militar de Ramalho Eanes sobre os principais partidos e sobre o próprio Governo, que logo em seguida demitiu o primeiro-ministro Mário Soares, sendo que durante o primeiro mandato de Ramalho Eanes se registou um total de 6 executivos, num sinal de profunda instabilidade política. Desses 6 governos, 3 foram de iniciativa presidencial: Alfredo Nobre da Costa (1978), Mota Pinto (1978) e Maria de Lourdes Pintasilgo (1979) (Quidnovi 2009, pp. 22-23).

Esta dificuldade de assegurar a separação de poderes conduziu ao aumento das críticas à atuação de Ramalho Eanes, sendo que Francisco Sá Carneiro viria a liderar uma coligação de centro-direita (Aliança Democrática), tendo em vista conquistar e exercer o poder executivo e apresentar uma alternativa ao cargo de presidente da República, com a candidatura de Soares Carneiro nas eleições de 1980. O caminho proposto pela Aliança Democrática visava defender a emergência de um sistema político, económico, liberal e democrático em Portugal, numa alternativa coerente aos governos anteriores do Partido Socialista (Frain, 1998).

O constante embate político em Portugal, perpassa claramente por uma luta de “titãs” tripartite, onde os militares, o Presidente Ramalho Eanes e os partidos políticos disputavam entre si a hegemonia política. Os embates Eanes-Soares e Eanes-Sá Carneiro são os embates entre uma democracia tutelada pelos militares e uma democracia civil que buscava alcançar seu protagonismo político de modo a subordinar o poder militar ao poder civil democrático (Castaño, 2018).

Nas eleições presidenciais de 1980, Ramalho Eanes candidato à reeleição tinha como manifesto eleitoral “a democracia ao serviço de Portugal” com o objetivo da defesa e evolução do regime democrático, numa democracia pluralista. No dia 7 de dezembro de 1980, Ramalho Eanes foi reeleito com 56,4% à primeira volta, seguido de Soares Carneiro, com 40,2% e Otelo Saraiva de Carvalho 1,5%. A vitória de Eanes significou que seu mandato dava as garantias necessárias para o processo de revisão constitucional que se faria de acordo com as regras estipuladas na Constituição de 1976, reunindo as condições para proceder a completa subordinação do poder militar ao poder civil (Castaño, 2018, 376).

De acordo com Maxwell (1999, 190), o general Ramalho Eanes representava uma maioria de centro-direita em 1976 (oposição de candidatos comunistas e da esquerda populista), enquanto na reeleição (1980) era o candidato do centro-esquerda e teve como adversário um candidato unitário de centro-direita. Ou seja, o contexto político e social de cada eleição foi determinante para o quadro de apoios existente, sendo que após a reeleição se registou um caminho de afirmação da vontade político-partidária para reduziu o papel do Presidente da República e atenuar as influências militares no quadro político nacional. A 12 de agosto de 1982 registou-se uma plataforma de consenso entre o PS e o PSD de modo a avançar com uma revisão constitucional que alcançasse a limitação dos poderes do Presidente, num processo que contou, igualmente, com um conjunto de emendas nas áreas políticas e económicas.

A revisão constitucional extinguiu o Conselho da Revolução, diminuiu o poder do Presidente e implicou uma nova Lei de Defesa Nacional que fortaleceu a autoridade do Governo sobre as Forças Armadas (Maxwell, 1999)., num caminho que marcaria a verdadeira consolidação democrática em Portugal (Barroso, 1987).

Descontente com o rumo institucional escolhido em 1982, Eanes patrocinou a partir de Belém, a criação de um novo partido – o Partido Renovador Democrático (PRD) em 1985 – partido “do presidente” que era formado por homens bons das vilas e pequenas cidades do País que aspiravam a entrar na política pela porta da ética e dos bons princípios (Frain, 1998). Entretanto, o “eanismo” personificado no PRD tinha como características uma ambiguidade teórica e faltava-lhe uma clara orientação política ideológica. Tal situação não impediu o forte crescimento do partido, que alcançaria o seu melhor resultado nas eleições legislativas de 1985 (17,92% e um total de 45 deputados).

Para Frain (1998) a atuação de Eanes no contexto político-institucional da democracia portuguesa pode ser descrita e analisada em diferentes fases: “o eanismo, a primeira foi dominante no primeiro mandato (1976-1980) refere-se ao projecto do Presidente de representar os interesses da instituição militar, subordinando-lhes os partidos políticos e o Parlamento; a outra característica, mais evidente no segundo mandato de Eanes (1980-1985), foi a apresentação de um projeto pessoal, no qual defendia um conjunto de valores éticos que punham em causa o modo tradicional de fazer política pelos partidos e pelos seus líderes” (Frain, 1998, pp. 100-101).

Em 1985, o PRD liderado por Hermínio Martinho, apresentava um objetivo claro: devolver ao Presidente Ramalho Eanes o protagonismo do centro do regime, tendo ocupado no espectro político parlamentar um espaço na ala centro-esquerda. Entretanto, a eleição de Mário Soares para Presidente em 1986 representou um duro golpe no PRD e nas pretensões de Eanes de transformar o PRD no partido charneira



e líder da esquerda. Entretanto, em 1987, o PRD viria a ser fortemente penalizado nas urnas pela moção de censura apresentada ao governo liderado por Cavaco Silva, tendo obtido nas eleições legislativas desse ano 4,91% dos votos (7 deputados). Os resultados das eleições de 1987 teriam contribuído para o fim sociológico e político do eanismo, num caminho que viria a permitir um “apaziguamento” da história com a figura de Ramalho Eanes, uma vez que não se prolongou a luta partidária desencadeada pelo PRD (Frain, 1999).

## **5. CONCLUSÕES**

O contributo presente centrou-se na análise do papel do General Ramalho Eanes na consolidação da democracia portuguesa no período que se seguiu à revolução de abril de 1974. Portugal regista uma democracia consolidada à luz das diversas classificações internacionais, sendo que os primeiros anos de democracia foram determinantes para o estabelecimento das balizas de ação dos atores políticos e dos militares e para o desenho institucional que emergiu da Constituição da República Portugal e da primeira revisão constitucional (1982).

A opção pelo estudo de âmbito qualitativo e assente na revisão bibliográfica sobre o percurso e as ações de Ramalho Eanes tem por base a necessidade de contribuir para o estudo de um período vital para a afirmação e consolidação da democracia portuguesa. O estudo efetuado permite-nos verificar a importância de Ramalho Eanes nas diversas etapas de afirmação do novo regime, tanto no período prévio à revolução, como na prossecução da formulação do arquétipo institucional pós-25 de abril de 1974.

A análise das principais obras que incidem sobre o percurso de Ramalho Eanes remete para um papel cimeiro de Eanes na construção e consolidação do conceito de democracia (Santos, 2018). Esta perspetiva deriva da clareza e das propostas

defendidas por Ramalho Eanes, sendo perceptível pelos discursos oficiais a defesa clara de um caminho de emancipação da sociedade portuguesa e de fortalecimento das instituições democráticas.

A capacidade de diálogo e estabelecimento de pontes entre militares, civis e dirigentes partidários constituíram características fundamentais para a estabilidade da sociedade portuguesa e para o reconhecimento das tarefas adstritas associadas a cada órgão de soberania.

Ramalho Eanes era visto com um “político charneira”, sendo uma figura incontornável no processo/pacto de consolidação da democracia portuguesa, pois representou o compromisso das Forças Armadas nesta transição democrática e soube como ninguém continuar os equilíbrios políticos atingidos depois do 25 de Novembro.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amaral, L., Silva, A.F. & Simpson, D. (2020). A Long International Monetary Fund Intervention: Portugal 1975-1979 (June 22, 2020). *FEUNL Working Paper Series* No. 635, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3633361orhttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633361>.
- Barroso, J.D. (1987). O processo de democratização em Portugal: uma tentativa de interpretação a partir de uma perspetiva sistémica, *Análise Social*, Vol. 23 (95), pp. 15-36.
- Brito, C. M. do A. C. de. (2010). *O sistema de informação da Presidência da República Portuguesa: a documentação dos mandatos do Presidente Ramalho Eanes, 1976-1986*. Universidade de Lisboa. Retrieved from <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/3372>.
- Castaño, D. (2018). *Eanes e a democracia*. (1ª Ed.). Lisboa: Objectiva.

- Castaño, D. (2016). To the barracks: The President, the military and democratic consolidation in Portugal (1976–1980). *European Review of History*, 24(1), pp. 1–16. <https://doi.org/10.1080/13507486.2016.1155541>.
- Cruz, M.B. (2017). *O sistema político português*. Lisboa: FFMS.
- Frain, M. (1998). *PPD/PSD e a consolidação do regime democrático*. (1ª Ed.). Lisboa: Notícias.
- Graham, S. & Sandmel, K. (2011). The Process Writing Approach: A Meta-analysis, *The Journal of Educational Research*, 104:6, 396-407, DOI: 10.1080/00220671.2010.488703.
- Huntington, S. (1993). *The third wave: Democratization in the late twentieth century*. Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Lobo, M.C., Pinto, A.P., & Magalhães, P. C. (2016). Portuguese Democratization 40 Years on: Its Meaning and Enduring Legacies. *South European Society and Politics*, 21(2), pp. 163–180. <https://doi.org/10.1080/13608746.2016.1153490>.
- Maxwell, K. (1999). *A construção da democracia em Portugal*. (1ª Ed.). Lisboa: Presença.
- Quidnovi (Eds.) (2009). *António Ramalho Eanes*. Lisboa: 2 faces.
- Pereira, J. P. (Eds.) (2014). *O nascimento de uma democracia 1974-1976*. Lisboa: Assembleia da República – divisão de edições.
- Pinto, M. V. (2014). *O general Ramalho Eanes e a história recente de Portugal*. (1ª Ed.). Lisboa: Âncora e DG Edições.
- Ramos, R. (2017). *Eanes, o Presidente do 25 de Novembro – Observador*. Retrieved December 7, 2018, from <https://observador.pt/especiais/eanes-o-presidente-do-25-de-novembro>.
- Santo, P. E. (2006). *A mensagem política na campanha das eleições presidenciais: análise de conteúdo dos slogans entre 1976 e 2006*. Retrieved from

[http://comunicacaoecultura.com.pt/wpcontent/uploads/2010/07/02\\_04\\_Paula\\_  
do\\_Espirito\\_Santo.pdf](http://comunicacaoecultura.com.pt/wpcontent/uploads/2010/07/02_04_Paula_do_Espirito_Santo.pdf).

Santos, B. S., Cruzeiro, M. M. e Coimbra, M. N. (1997). *O pulsar da revolução cronologia da revolução de 25 de abril (1973-1976)*. Coimbra: Afrontamento e Centro de Documentação 25 de Abril da Universidade de Coimbra.



PROELIUM

## **GESTÃO DE PROJETOS NA DEFESA: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Eduarda Costa, CINAV, Escola Naval, Instituto Universitário Militar, Almada, Portugal. [eduarda.campos.costa@marinha.pt](mailto:eduarda.campos.costa@marinha.pt)

Armindo Frias, CINAV, Escola Naval, Instituto Universitário Militar, Almada, Portugal & Advance/CSG, ISEG-Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. [silva.frias@marinha.pt](mailto:silva.frias@marinha.pt)

Pedro B. Água, CINAV, Escola Naval, Instituto Universitário Militar, Almada, Portugal. [pedroagua@gmail.com](mailto:pedroagua@gmail.com)

### **ABSTRACT**

Project Management has become one of the indispensable tools for the materialization of strategic defence initiatives, as well as for the management of its resources and the training and monitoring of military operations. To ensure this goal, it is necessary that the Armed Forces promote the training of its employees and ensure the correct application of project management mechanisms. Having the Navy as the main focus and its project management capability, a study was pursued regarding its project management maturity. Using the Logical Thinking Process from the Theory of Constraints, an analysis of the Navy's current reality was carried out, and seven undesirable effects were identified that prevented the organization from reaching a higher performance in what project management concerns. Subsequently, through the current reality logic tree, a proposal for change was developed together with the identification of six actions whose purpose is related to the elimination/transformation of the undesirable effects into desirable ones that contribute to achieving the system's goal. To ensure that the proposed solutions are adequate to defence projects and

organizational needs, a comparative study between three approaches was done: IMPA ICB, PMBOK and PRINCE2.

**Keywords:** Project Management, Performance, PMBoK, PRINCE2, Theory of Constraints

## **RESUMO**

A gestão de projetos tornou-se uma ferramenta imprescindíveis para a materialização das iniciativas estratégicas na defesa, bem como para a gestão dos seus recursos, capacitação e monitorização de operações militares. Para garantia deste desiderato é necessário que as Forças Armadas promovam a capacitação dos seus colaboradores e caucionarem a correta aplicação dos mecanismos de gestão de projetos. Tendo como foco a Marinha e a sua capacitação neste âmbito definiu-se como objetivo o estudo da sua *performance*. Através da utilização do *Logical Thinking Process* associada à Teoria das Restrições, efetuou-se uma análise da realidade atual da Marinha relativamente à gestão de projetos, tendo sido identificados sete efeitos indesejáveis que impediam a organização de alcançar o objetivo definido. Posteriormente através duma árvore lógica da realidade atual foi desenvolvido uma proposta de modelo de mudança com a identificação de seis ações cujo intuito se prende com a eliminação/transformação dos efeitos indesejáveis em efeitos desejáveis que contribuam para alcançar o objetivo do sistema. Para garantir que as soluções propostas são adequadas aos projetos na defesa e necessidades organizacionais recorreu-se a um estudo comparativo entre três abordagens: IMPA ICB, PMBOK e PRINCE2.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Performance, PMBoK, PRINCE2, Teoria das Restrições

## **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão de Projetos (GP) é definida como a aplicação de conhecimentos, processos, métodos, competências e ferramentas, que permitem atingir os objetivos determinados para um projeto dentro de um orçamento, e cumprindo o prazo estabelecido (PMI, 2021). A existência de uma GP empírica remonta à antiguidade, sendo caracterizada pela criação de um ambiente e ferramentas de controlo que incentivavam o alcançar dos objetivos com os recursos existentes (*Seymour & Hussein, 2014*). Apesar do seu desenvolvimento empírico ao longo dos séculos, as primeiras iniciativas para a sua formalização iniciaram-se no século XX com as alterações profundas estimuladas pela Revolução Industrial, a complexidade dos novos negócios e a reestruturação do tecido económico.

Henry *Gantt* foi um dos impulsionadores da GP no século XX, desenvolvendo estudos de técnicas de gestão no domínio da construção de navios na Primeira Guerra Mundial. Em 1917, desenvolveu o Diagrama de *Gantt*, criando um sistema de sequenciação temporal de tarefas e respetivas durações, refletidas por barras de tarefas, definindo caminhos críticos para garantir o cumprimento do grupo de tarefas essenciais para a obtenção dos objetivos determinados em cada período (*Seymour & Hussein, 2014*).

Segundo *Snyder e Kline (1987, apud Seymour & Hussein, 2014)*, a era moderna da GP só começou em 1958 com o desenvolvimento dos Métodos do Caminho Crítico e o *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*. Em 1958, a Marinha dos Estados Unidos da América desenvolveu o projeto *Polaris*, os primeiros mísseis balísticos lançados por submarinos. Face à alta complexidade do projeto e incertezas associadas, o PERT foi desenvolvido como ferramenta de GP, possibilitando a visualização dos diferentes cenários de programação do projeto. Já o método do



caminho crítico, como método de estimar com precisão os custos e os períodos temporais de cada fase do projeto.

Com a crescente formalização de ferramentas, técnicas e métodos de GP, em 1965 foi criada a primeira associação para a GP, a *International Project Management Association* (IPMA). Quatro anos depois, foi criado o *Project Management Institute* (PMI). Ambas as associações são, atualmente, reconhecidas pela disponibilização de certificações, envolvendo a formalização de conceitos, processos e competências associados à GP. Mais tarde, em 1989, o Governo britânico, através da *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA) desenvolveu a metodologia *Projects in Controlled Environments* (PRINCE2).

Se inicialmente a visão tradicional da GP focava a atenção em três parâmetros (custos, âmbito e tempo), a criação de associações dedicadas ao desenvolvimento de estudos na área e a promoção da formalização de conceitos, processos e ferramentas culminou numa abordagem moderna à GP que agregou mais três dimensões essenciais ao sucesso de um projeto: qualidade, risco, bem como a coordenação e comunicação com as partes interessadas do projeto, ou *stakeholders*.

Este artigo é composto por seis secções. A secção segunda apresenta as abordagens mais comuns à GP. A terceira secção aborda a metodologia seguida. Na quarta secção efetua-se uma análise ao paradigma corrente. Na quinta secção sugere-se uma solução para elevar a performance atual; a que se seguem algumas conclusões.

## **2. ABORDAGENS À GESTÃO DE PROJETOS**

Efetua-se de seguida uma breve introdução a três das principais abordagens à GP e que foram alvo de estudo: IPMA, PMBoK e PRINCE2; avaliando-se posteriormente a sua adequabilidade aos projetos no âmbito da Defesa.

## 2.1. IPMA

A base da abordagem IPMA encontra-se vertida na publicação ICB, standard que define as competências requeridas para o desempenho de funções em GP. O ICB (IPMA, 2016) define *competência* como “o conjunto de conhecimentos, atitudes pessoais, aptidões e experiência relevantes necessários para ter sucesso numa determinada função”. Esta abordagem é sustentada por três pilares de competências:

- **Competências de Perspetiva (*Perspective*):** englobam as cinco competências do gestor de projetos na gestão das relações com a própria organização: estratégia; *governance*, estrutura e processos; *compliance*, *standards* e regulamentação; poder e interesses e; cultura e valores.
- **Competências Pessoais (*People*):** compreendem dez elementos de competências pessoais (*soft skills*) que abrangem atitudes, ética e aptidões do gestor de projetos, sendo elas: gestão pessoal e autorreflexão; integridade e confiabilidade; comunicação; relações e *engagement*; liderança; trabalho em equipa; crises e conflitos; *resourcefulness*; negociação e; orientação para resultados;
- **Competências Técnicas (*Practice*):** englobam treze elementos de competências técnicas (*hard skills*), traduzidas pelo conhecimento de conceitos, métodos e ferramentas fundamentais para a GP, nomeadamente: *design* de projeto; requisitos e objetivos; âmbito; tempo; organização e informação; qualidade; finanças; recursos; plano e controlo; risco e oportunidades; *stakeholders* e; mudança e transformações.

## 2.2. PMBOK

O PMBoK é um *standard* do PMI para a GP cujo objetivo é estabelecer o conjunto de conhecimentos reconhecidos internacionalmente como boas práticas. O conceito de *boa prática* é definido como uma aceitação generalizada de que a aplicação das

aptidões, ferramentas e técnicas em questão pode aumentar as chances de sucesso na execução dum projeto, mas que não devem ser aceites como panaceia, i.e., conceitos imutáveis e aplicáveis a todo o tipo de projetos e indústrias, mas sim como linhas orientadoras (Miguel, 2019). Cada organização ou equipa de projeto deve analisar quais as boas práticas com maior grau de adequação às suas necessidades concretas. O PMBOK divide o *ciclo de vida dos projetos* em quatro fases sequenciais, cada uma constituída por um conjunto de atividades que culminam na entrega do projeto: (1) início; (2) organização e preparação; (3) execução e; (4) fecho. Esta abordagem define ainda cinco *conjuntos de processos* como forma de garantir o controlo e sucesso de cada fase: (1) processos de iniciação; (2) processos de planeamento; (3) processos de execução; (4) processos de monitorização e controlo e; (5) processos de encerramento. São ainda definidas dez *áreas de conhecimento* que integram estes grupos de processos, sendo estas: (1) gestão do âmbito; (2) gestão das partes interessadas; (3) gestão do risco; (4) gestão das aquisições; (5) gestão da comunicação; (6) gestão de recursos humanos; (7) gestão de qualidade; (8) gestão de custo; (9) gestão de tempo e; (10) gestão da integração.

### 2.3. PRINCE2

O PRINCE2, é uma metodologia que agrega processos de forma estruturada e controlável, com o objetivo de gerir eficazmente um projeto (AXELOS, 2017). Definida como uma abordagem orientada para os processos, garante uma gestão controlada da mudança com um envolvimento das partes interessadas e um controlo eficiente dos recursos (Bentley, 2010). É desenvolvida sobre quatro elementos integrados: princípios, temas, processos e o ambiente do projeto.

- **Princípios:** são sete os princípios que guiam as obrigações e boas práticas que irão determinar se o projeto é gerido segundo esta metodologia. Em caso de falha de

um dos princípios o projeto não é considerado um projeto PRINCE2. Estes princípios são: (1) justificção continuada do neg3cio; (2) aprendizagem pela experi4ncia; (3) defini3o de fun3es e responsabilidades; (4) gest3o por fases; (5) gest3o por exce3o; (6) foco no produto e; (7) adaptabilidade ao projeto.

- **Temas:** s3o igualmente sete os temas que cobrem os aspetos da GP que devem ser mantidos continuamente ao longo do ciclo de vida da gest3o do projeto: (1) *business case*; (2) organiza3o; (3) qualidade; (4) plano; (5) risco; (6) mudan3a e; (7) progresso.
- **Processos:** existem sete processos que cobrem as fases do ciclo de vida do projeto e determinam as atividades e responsabilidades alocadas a cada fase: (1) *starting up a project*; (2) *directing a project*; (3) *initiating a project*; (4) *controlling a stage*; (5) *managing product delivery*; (6) *managing a stage boundary* e; (7) *closing a project*.
- **Ambiente do projeto:** relacionado com o contexto do projeto, consiste na adapta3o (*tailoring*) da metodologia 3s necessidades espec3ficas do projeto em quest3o.

#### 2.4. ADAPTABILIDADE DAS ABORDAGENS A PROJETOS NA DEFESA

Constituindo as abordagens de GP diretrizes para maximizar o sucesso, 4 necess3rio que as mesmas se encontrem em concord3ncia com as necessidades da organiza3o. Realizando um estudo comparativo das caracter3sticas de cada abordagem, constatou-se que o ICB apenas realiza a identifica3o das compet4ncias pessoais, t4cnicas e contextuais essenciais para um gestor de projetos competente, definindo unicamente os objetivos/tarefas que essas compet4ncias garantem; tornando-se desde logo uma abordagem fr3gil para o desenvolvimento de projetos de forma integral. N3o sendo orientada para a execu3o individual da GP nem para a promo3o da maturidade da

organização para a GP, não define conceitos base inerentes a estas características. Adicionalmente não desenvolve áreas de conhecimento ou sistematização para a concretização de processos nem identifica mecanismos nesse sentido. Deste modo, percebe-se que o IPMA - ICB dificilmente possui características que garantam a sua adaptabilidade para ser a abordagem que deve reger a doutrina para GP no âmbito da defesa. No entanto, poderá ser uma abordagem complementar que fomente o desenvolvimento das competências dos colaboradores e defina quais as competências que devem ser tidas em conta para cada função a desempenhar.

Bentley (2010) define sete riscos nos projetos na defesa em que tanto a organização como os gestores devem ter em atenção. Estes riscos terão um papel preponderante na performance dos projetos na defesa: (1) inovação; (2) incerteza; (3) complexidade; (4) interdependência; (5) limitação de recursos; (6) destruição da criatividade e; (7) constrangimentos políticos. Por sua vez, *Kolodny et al.* (2013) destaca que as principais dificuldades na GP na Defesa podem classificar-se segundo quatro problemáticas: (1) problemas de foco; (2) problemas de conteúdo; (3) problemas de execução e; (4) problemas de competências.

A metodologia PRINCE2 tem em consideração as problemáticas e riscos associados a projetos na defesa, colocando-a numa posição de resposta robusta. Caracterizada pelo seu foco no *business case* do projeto, permite que o desenvolvimento da ideia seja definido de forma precisa e alinhada com os objetivos traçados pela organização aos quais o projeto deverá agregar valor. A robustez e continuidade de acompanhamento (controlo) do *business case* ao longo do projeto também irá afetar diretamente a problemática do conteúdo, garantindo que todas as especificidades e requisitos técnicos, bem como possíveis alterações, irão estar em sintonia com os objetivos a cumprir (Água & Mendes, 2022). A existência de *business cases*

adequados, permite desenvolver mecanismos que diminuam o risco inerente à inovação e incerteza no projeto.

A definição de processos concretos ao longo do ciclo de vida do projeto permite que em cada fase se padronize um quadro de ações/tarefas, que irão garantir um controle rigoroso da execução do mesmo. O estabelecimento destas ações irá imputar responsabilidades a cada elemento do projeto, promovendo assim um controle de todos os requisitos definidos para dada fase, para que no final desta seja possível verificar o cumprimento ou incumprimento dos mesmos e conseqüentemente a continuação ou o abandono do projeto. Este controle efetivo dentro das fases e definição de processos concretos permite que mesmo em processos complexos existam mecanismos genéricos que garantam um controle efetivo de cada fase. Em termos de interdependência o facto da metodologia definir de forma precisa as responsabilidades e imputar tarefas aos elementos do projeto, nomeadamente momentos de reporte e fases de autorização, permite que em projetos com elevado número de agentes envolvidos seja possível uma coordenação robusta. A problemática da execução por sua vez, irá ser colmatada através da implementação destes processos.

No âmbito das competências técnicas e definindo o PRINCE2 conhecimentos base, observa-se que a existência de processos concretos, com tarefas bem definidas e a imputação de responsabilidades a cada elemento, permitirá que mesmo os colaboradores que não possuam conhecimentos avançados em GP consigam ter uma linha guia que os permita desempenhar as suas funções e garantir o cumprimento dos objetivos traçados. Já no âmbito das competências pessoais o PRINCE2 não realiza qualquer referência às mesmas. No entanto as abordagens em estudo não se excluem mutuamente, pelo que estas poderão ser utilizadas como complemento. Porém, e considerando a cobertura do PMBOK de áreas também não abordadas pelo PRINCE2,

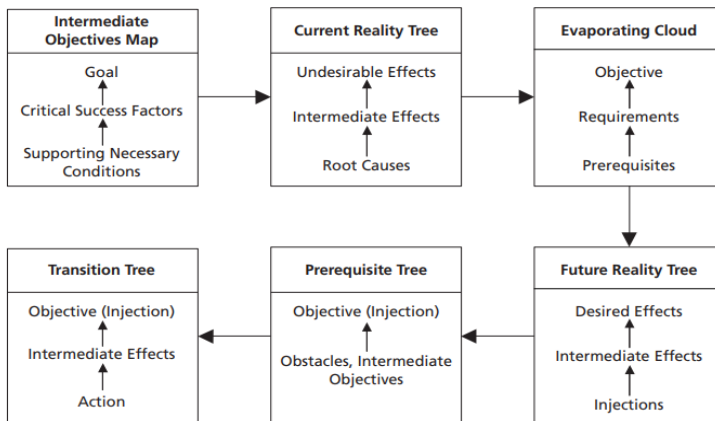
nomeadamente gestão das aquisições, e sendo um *standard* de boas práticas considera-se que a sua adequação e aplicabilidade como complemento ao PRINCE2 será superior comparativamente ao ICB.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia seguida no estudo subjacente a este artigo utilizou ferramentas da Teoria das Restrições de (Goldratt, 1984), em particular o *Logical Thinking Process*.

#### 3.1. O LOGICAL THINKING PROCESS

O *Logical Thinking Process* (LTP) é um processo integrado que recorre a diagramas lógicos, conhecidos como árvores lógicas, para analisar e identificar soluções para problemas sistémicos. O LTP é uma ferramenta de diagnóstico dos principais problemas num sistema, focando-se nas principais restrições que o impedem de alcançar o objetivo pretendido (Tulasi & Rao, 2012). O LTP é enquadrado por um processo sequencial (Ilustração 1).



**Ilustração 1:** *Logical Thinking Process*

**Fonte:** Adaptado de Dettmer (2007)

Sendo sustentado na validação lógica, são empregues dois tipos de lógica: a lógica da suficiência e a lógica da necessidade. A lógica da suficiência deriva da causa-e-efeito e consiste na conexão entre os efeitos observados e as suas causas (Tulasi & Rao, 2012), sendo expressos através de relações “Se... então...” (Kuruvilla, 2018). As árvores que utilizam a lógica da suficiência são a *Current Reality Tree* (CRT), a *Future reality Tree* (FRT) e a *Transition Tree* (TT). A lógica da necessidade caracteriza-se por estabelecer as condições indispensáveis para que dado efeito ocorra. Esta lógica expressa-se através de relações “Por forma a chegar a ... temos de ...”. Esta lógica é utilizada no *Intermediate Objectives Map* (IO-Map), FRT, *PreRequisites Tree* (PRT), e *Evaporating Cloud* (EV) (Tulasi e Rao, 2012).

De forma a realizar a validação das ligações lógicas sugeridas, Goldratt (1984) propõe as Categorias de Reserva Legítima (CRL), definidas como um conjunto de 8 regras que permitem testar a robustez da lógica das árvores, a saber: (1) clareza; (2) existência de identidade, (3) existência de causalidade, (4) verificação de suficiência de causa, (5) verificação da origem da causa, (6) reversibilidade do efeito-causa; (7) existência de efeito previsto e; (8) tautologia.

Neste estudo foram utilizadas unicamente três das árvores do processo:

- **IO-MAP:** representação gráfica do objetivo do sistema, dos seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e das Condições Necessárias (CN) para alcançá-lo. Cada FCS está associado a uma ou mais CN, atividades que têm de ser realizadas para garantir que o FCS é atingido (Dettmer, 2007). Esta árvore define assim o início do LTP, servindo de base às restantes árvores. Com o objetivo e FCS estabelecidos é possível obter clareza sobre o caminho que deve ser percorrido para atingir a mudança. Também servirá de auxílio à criação da CRT, porque os efeitos indesejáveis (EI) são identificados como as ações que impedem o sistema de atingir uma CN ou um FCS.



- **CRT:** é a árvore lógica que retrata o estado atual do “sistema de interesse” em termos das limitações ou efeitos negativos que impedem que o mesmo seja eficaz e/ou eficiente. Permite a identificação das causas raiz (CR) que estão na origem dos EI. Os EI são caracterizados como qualquer efeito que desvie o sistema do seu objetivo, violando um FCS ou uma CN. O objetivo da CRT passa por, a partir dos EI, percorrer as relações de causa-e-efeito e conseqüentemente chegar às CR. Apesar de construída neste sentido, a CRT é analisada de baixo para cima, partindo das CR até aos EI, segundo a linguagem da lógica da suficiência “Se...então...”. Nesta vertente lógica conseguindo eliminar as CR, irão quebrar-se as relações de causa-e-efeito e conseqüentemente irão mitigar-se os EI, permitindo que o sistema atinja o seu objetivo.
- **FRT:** é a árvore lógica que permite validar as injeções (*i.e.* ações específicas) e prever os efeitos que se pretendem atingir. Utilizando relações de causa-e-efeito, permite uma simulação das mudanças promovidas pelas injeções, permitindo a verificação da sua contribuição para a satisfação do objetivo (Dettmer, 2007). Baseada na lógica de suficiência, é realizada uma avaliação da implementação das injeções, e das mudanças que estas irão provocar, nomeadamente na criação de Efeitos desejáveis (ED). A FRT é construída e interpretada de baixo para cima, através duma lógica “Se aplicarmos esta injeção... então...”. Iniciando-se nas injeções (causas) e culminando nos ED (efeitos), esta árvore permite o conceber duma solução, caracterizada por um conjunto de injeções.

#### **4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO CASO MARINHA**

Mediante elaboração da CRT foi possível identificar sete efeitos indesejáveis que se dispersam segundo quatro vertentes: doutrina da organização para a GP e *competências* dos colaboradores (EI1, EI2), ineficiência na GP (EI4), inadequação da

sua estrutura organizacional (EI5) e a falta de cultura organizacional para a GP (EI6) (Ilustração 2). Estes efeitos indesejáveis concorrem diretamente para o baixo nível de maturidade da GP na organização (EI3), possuindo um nível de 2,93 numa escala até 5, segundo o estudo desenvolvido por Imperadeiro (2022), sendo uma das causas preponderantes que previnem uma melhor maior *performance* em GP. A doutrina para a GP na Marinha, poderá ser mais detalhada quanto à implementação específica de processos de acompanhamento do ciclo de vida do projeto (Marinha, 2013). O déficit relativo de formação base em GP, leva a que existam dificuldades na definição dos restantes processos e procedimentos; levando a diferentes compreensões dependendo do nível de conhecimentos e experiência de cada colaborador. Apesar de algum alinhamento com as alinhadas do PMBOK e ICB, o PAA 1002 (Marinha, 2013), não define mecanismos concretos para a mitigação dos principais fatores de insucesso em projetos de defesa, como por exemplo, o elevado risco, inovação e incerteza.



A formação dada aos colaboradores será também um dos fatores preponderantes na adequação do conhecimento desenvolvido visto que, apesar da existência de planos de formação neste âmbito, percebe-se que os colaboradores não consideram as mesmas totalmente adequadas às funções que desempenham, o que faz com que muito do conhecimento acabe por não obter o efeito de aplicabilidade desejado. Em termos de perda de conhecimento, o reduzido número de colaboradores com formação ou certificação em associado à rotatividade alta nas funções, leva a que muito do conhecimento não seja mantido dentro da estrutura para a GP.

Estas condições originam um déficit de conhecimento face às necessidades que o contexto necessita. Este déficit ainda acarreta certa carência de competências de colaboradores, tanto em termos técnicos como em termos pessoais.

Em termos de estrutura organizacional para a GP, um número de colaboradores limitado implica a alocação destes a diversos projetos simultaneamente, levando à acumulação de tarefas pelo mesmo colaborador, sugerindo uma estrutura organizacional pouco alinhada com a execução. A Marinha possui uma estrutura organizacional do estilo “matricial fraca”, que segundo o PMI (2021) se caracteriza por uma autoridade do gestor de projetos baixa, uma disponibilidade do gestor de projetos e equipa de projeto em tempo parcial, por uma disponibilidade de recursos baixa e por uma gestão do orçamento do projeto realizada pelo gestor funcional (Bento & Pinheiro, 2020).

A ineficiência na GP é influenciada por quatro fatores, sendo estes a insuficiência de recursos humanos alocados aos projetos, existência de dificuldade na gestão da informação do projeto, incumprimentos orçamentais e temporais e a baixa articulação entre os níveis de gestão com responsabilidades num projeto. A gestão da informação apresenta dificuldades devido à falta de conhecimentos ou inadequação dos mesmos mediante ferramentas utilizadas neste âmbito. Sendo o *Microsoft Enterprise Project*

*Management* uma ferramenta que exige treino nas suas funcionalidades, o facto deste conhecimento não ser sistemático na formação de colaboradores implica que muita da informação seja tratada em ferramentas paralelas e como tal frequentemente ausente do sistema integrado de informação. A falha de integração da informação leva a dificuldades na gestão da informação dum projeto, seja no âmbito interno à equipa do projeto, pelo facto dos diversos colaboradores possuírem informações distintas, seja no âmbito do controlo em que o estado dum projeto definido no *software* poderá não corresponder ao seu estado real.

Em termos de incumprimentos no projeto, sendo os projetos na defesa tipicamente inovadores, com elevado cariz técnico e complexidade de requisitos, verifica-se uma dificuldade acrescida na definição tanto dos requisitos dum projeto como dos objetivos a atingir com o mesmo. Informação pouco precisa ou inexistente leva a que os requisitos sejam definidos de forma pouco clara e que os planeamentos sejam pouco precisos, tanto em termos técnicos como financeiros e temporais. Esta incerteza associada à informação leva a que estes planeamentos possuam um elevado risco associado, implicando uma grande volatilidade face a alterações e desvios potenciais. Ao conhecimento insuficiente sobre como gerir estes riscos e com insuficientes mecanismos de controlo e mitigação, a probabilidade de incumprimentos nos mais diversos níveis torna-se relevante.

Numa estrutura organizacional para a GP menos robusta, os níveis de autoridade são por vezes menos delegados e com isto a articulação das responsabilidades permanece sobre os níveis de topo, podendo levar a dificuldades na difusão de informação, imputação de responsabilidades e poder de decisão.

Um projeto pode ser considerado bem-sucedido se na sua essência cumprir os requisitos estabelecidos no seu planeamento em termos das seis dimensões da abordagem moderna à GP antes referidas. Neste sentido, o incumprimento numa

destas dimensões poderá não definir o fracasso do projeto, no entanto, irá afetar a sua eficiência. Verificando-se ineficiências de disponibilidade de recursos alocados aos projetos, dificuldades na gestão integrada da informação, incumprimento de planos orçamentais, de planeamentos temporais e a baixa articulação entre os níveis de gestão de um projeto, ter-se-ão condições que contribuirão para uma crescente ineficiência. A problemática da cultura organizacional para a GP poderá prender-se com a falta de definição de objetivos estratégicos unicamente dedicados a esta matéria na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) (Marinha, 2022). Sendo a Marinha uma organização extremamente hierarquizada e sendo as suas linhas orientadoras de ação, missão e visão estipuladas pela DEM, o facto de não se encontrarem objetivos estratégicos suficientemente detalhados sobre este âmbito poderá sugerir que a gestão de topo pode não se encontrar suficientemente alinhada relativamente à GP o que limitará a atuação de toda a organização para a promoção dum maior nível de maturidade.

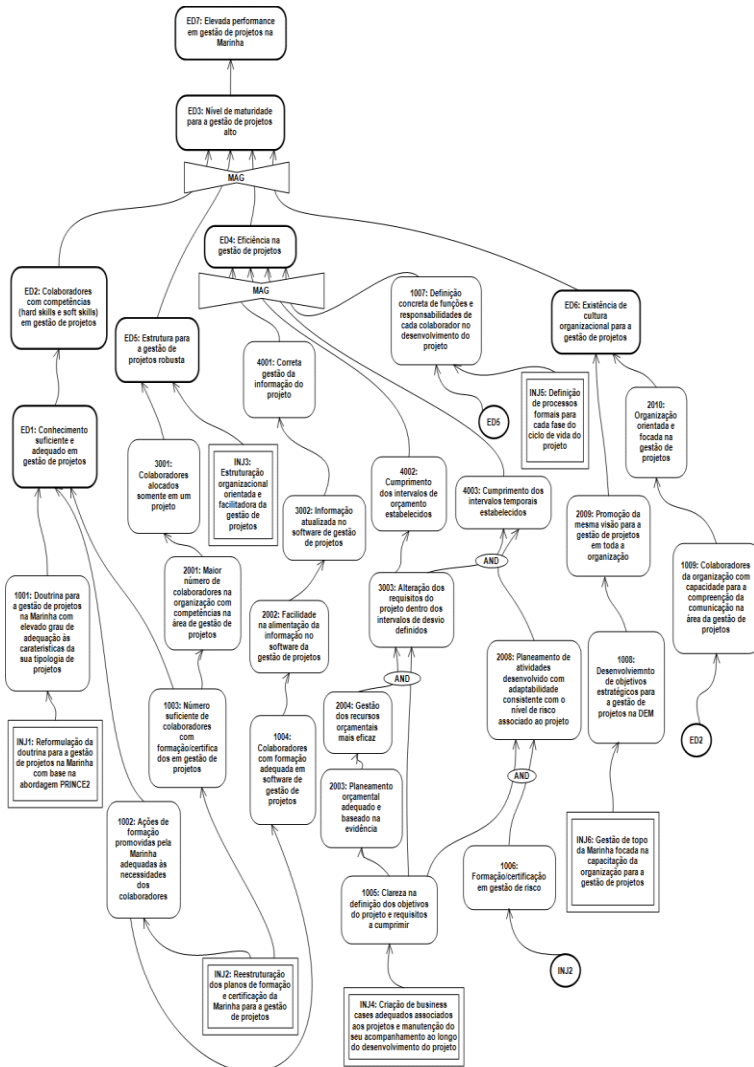
O baixo nível de maturidade da GP é causado pelo conjunto de efeitos indesejáveis, que apresentam implicações no âmbito da metodologia, informatização, estrutura organizacional de governo, competências e aspetos contratuais, competência comportamental e alinhamento estratégico; todas estas componentes da maturidade para a GP segundo, por exemplo, o modelo Prado – MMGP (Barcaui, 2012, *apud* Imperadeiro, 2022).

Encontrando-se o nível de maturidade em GP numa organização intimamente relacionado com a sua capacidade de realizar a entrega de projetos com sucesso sistematicamente, o ainda insuficiente nível de maturidade organizacional para a GP, sugere que a organização possui um conjunto de fatores que limitam o sucesso, podendo mesmo levar ao insucesso, alguns dos seus projetos. Tendencialmente, as organizações que apresentam um bom nível de maturidade tendem a estar alinhadas para atingir os seus objetivos estratégicos, pelo que se a maturidade for baixa este

alinhamento será fraco e as iniciativas limitadas ou inexistentes, o que culminará na desorientação da organização nesta área, na falha de execução de projetos ou ineficiência, que conseqüentemente irá exibir uma baixa *performance*.

### **5. PROPOSTA DE MELHORIA**

Para a promoção duma melhoria da *performance* em GP é necessário mitigar os efeitos indesejáveis identificados anteriormente na árvore da realidade atual (CRT), sendo sugeridas seis ações concretas (injeções), visíveis na FRT (Ilustração 3):



**Ilustração 3: FRT e proposta de solução**

Fonte: Elaboração própria

A ilustração 4 contempla as seis injeções identificadas como contributos para a melhoria da performance em GP na Marinha.



Injeção	Descrição
INJ1	Reformulação da doutrina para a GP na Marinha com base na abordagem PRINCE2
INJ2	Reestruturação dos planos de formação e certificação da Marinha para a GP
INJ3	Estruturação organizacional orientada e facilitadora da GP
INJ4	Criação de <i>business cases</i> adequados aos projetos e manutenção do seu acompanhamento ao longo do desenvolvimento do projeto
INJ5	Definição de processos formais para cada fase do ciclo de vida do projeto
INJ6	Gestão de topo da Marinha focada na capacitação da organização para a GP

**Ilustração 4:** Conjunto de ações (injeções) que contribuem para a solução

**Fonte:** Elaboração própria

- A primeira injeção (INJ1) tem como objetivo uma reformulação da doutrina existente na organização, referente à GP, visto que sendo o PAA1002 uma publicação de cariz experimental e identificadas diversas limitações no seu conteúdo, adaptabilidade e implementação, considera-se essencial a sua reformulação. Tal deverá promover uma doutrina concreta, detalhada, e com elevado grau de adequação às necessidades da organização e da sua tipologia de projetos. Na sequência do estudo comparativo das abordagens realizado sugere-se que o PRINCE2 é a abordagem que possuiu melhor adaptabilidade face às necessidades da organização, para a boa execução dos projetos, ao estabelecer procedimentos claros para cada fase do projeto, definindo quais as tarefas a cumprir e responsabilidades atribuídas a cada colaborador.
- A INJ2 pretende garantir que a formação e certificação promovida pela Marinha seja adequada às necessidades dos seus projetos e colaboradores. Encontrando-se o plano de formação em GP sob alçada da Direção de Formação, é essencial que este tenha em consideração as funções individuais (gestor de projetos, membro da

equipa de projeto, gestor de programas e gestor de portfólio). Em termos de certificação esta poderia ter por base a abordagem PRINCE2, comum na organização para a GP na OTAN. Adicionalmente, formação ou certificação em áreas específicas, como por exemplo a gestão de risco, são consideradas essenciais e de incluir no plano de formação, não esquecendo ainda a formação nas ferramentas e *software* essenciais.

- A INJ3 pretende que através de uma estrutura organizacional direcionada para a GP seja possível aumentar a autoridade do gestor de projetos e a alocação dos colaboradores maioritariamente a um único projeto. Esta alocação de responsabilidades e de colaboradores aos projetos, e a não ocorrência de dedicação a projetos simultâneos permitirá um maior foco do gestor de projetos e membros da equipa de projeto, garantido o seu acompanhamento de forma mais eficaz.
- A INJ4 prende-se com o desenvolvimento de *business cases* adequados porque, sendo os projetos na defesa geralmente caracterizados como projetos com elevado grau de inovação e com uma complexidade técnica bastante elevada, as Forças Armadas podem ter dificuldade legítima na definição clara dos objetivos e requisitos dos seus projetos. Na abordagem PRINCE2, considera-se extremamente importante a criação de *business cases* associados aos projetos, permitindo responder a questões como o “Porquê realizar o projeto?”, que permitirá um alinhamento de objetivos sobre qual a direção que dado projeto deverá tomar, garantindo que seja um investimento viável para a organização. O *business case* deve incluir informação relativa às razões subjacentes à realização do projeto; as opções de concretização do mesmo; os benefícios expectáveis; o planeamento cronológico das atividades; custos associados (planeamento orçamental); custos de investigação e desenvolvimento e; riscos de maior impacto. O *business case* será também utilizado como uma ferramenta essencial para garantir que ao longo

da execução do projeto os membros da equipa e o gestor de projeto mantém o foco estabelecido para o mesmo e cumprimento dos requisitos.

- A INJ5 atua na formalização dos processos para cada fase do ciclo de vida do projeto. Sendo o PRINCE2 uma metodologia orientada para processos, a implementação destes na organização minimizaria as dificuldades sentidas na execução do projeto e na definição de tarefas, além da responsabilização dos membros envolvidos.
- A INJ6 foca-se na gestão de topo e na capacitação da organização para a GP. Encontrando-se as Forças Armadas na sua atuação subordinadas à missão, visão e objetivos estratégicos definidos, é essencial que sejam estabelecidos objetivos estratégicos para a GP. Só através destes existirá uma linha de orientação estratégica para o desenvolvimento da GP na organização garantindo tanto o comprometimento da organização como dos seus colaboradores neste âmbito.

Estas soluções são iniciativas promotoras da eficiência em GP que através dum alinhamento com a abordagem PRINCE2 permitirão fomentar o desenvolvimento da maturidade da organização neste sentido. Estas soluções promoverão impactos positivos sobre os fatores com implicações no desenvolvimento de projetos e sua gestão, pelo que ao se mitigarem os principais fatores de insucesso se permitirá um aumento da maturidade da organização neste âmbito, e conseqüente aumento da taxa de sucesso na execução de projetos.

## **6. CONCLUSÃO**

Efetuuou-se uma análise do atual paradigma de GP tendo a Marinha como domínio substantivo, por forma a desenvolver uma solução que contribua para melhorar a *performance* em GP. Compararam-se distintas abordagens à GP, identificando a metodologia com maior adaptabilidade às necessidades da organização. Para o

desenvolvimento da investigação e definição do paradigma atual, utilizou-se a Teoria das Restrições. Através desta metodologia efetuou-se uma análise lógica e objetiva às limitações atuais da capacidade para a GP, levando à construção de diagramas lógicos e desenvolvimento de um conjunto de soluções coordenadas para o atingir do objetivo proposto.

A utilização da *Teoria das Restrições* permitiu uma análise da situação atual da organização para esta matéria, bem como o desenvolvimento de um modelo de mudança através de árvores lógicas. O *IO-MAP* foi o primeiro diagrama lógico utilizado fornecendo uma visão sobre o objetivo que se pretende atingir e quais os fatores e condições necessários para que esse objetivo seja atingido, nomeadamente a melhoria da *performance* organizacional em GP. Foram assim identificados quatro fatores críticos de sucesso e seis condições necessárias essenciais para que este objetivo possa ser cumprido. Esta árvore lógica permitiu responder à questão “Porquê mudar?”, determinando linhas orientadoras para o alcançar do objetivo do sistema.

A *CRT* permitiu definir a realidade presente da GP na Marinha, identificando as restrições que impedem a organização de melhorar a *performance* na execução dos seus projetos. Foram identificados sete efeitos indesejáveis, que por ligações lógicas, permitiriam identificar as causas raiz que originam esses efeitos, permitindo responder à questão “O que mudar?”, e ajudando a identificar as restrições que impedem o sistema de alcançar o objetivo e promovendo a procura de soluções de mitigação para as mesmas.

A *FRT*, é o diagrama lógico que permite o desenvolvimento da solução. Respondendo à questão “Mudar para o quê?”, permitiu identificar as ações (injeções) que irão mitigar as restrições do sistema e contribuir para que a organização atinja o seu objetivo. foram identificadas seis injeções, que eliminam ou modificam as restrições anteriormente existentes (Ilustração 4), permitindo desta forma transformar os sete

efeitos indesejáveis em efeitos desejáveis que contribuem positivamente para a obtenção do objetivo do sistema.

Neste estudo não se realizou o desenvolvimento da *PRT* nem da *TT*, que responderiam à questão de “Como causar a mudança?”. A *PRT* permitiria a identificação dos pressupostos necessários, bem como os obstáculos, à implementação da solução. Já a *TT* teria por objetivo a implementação das injeções segundo um cronograma temporal. Estas duas árvores poderiam posteriormente ser adaptadas por forma a permitir a aplicação das soluções obtidas na prática, promovendo a gestão da mudança na Marinha para uma organização com maior maturidade para a GP.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Água, P. B., e Mendes, P. M. (2022). Project finance flight simulator. *The Journal of Modern Project Management*, 8(3), 46-51. <https://doi.org/10.19255/JMPM02504>
- Miguel, A. (2019). *Gestão Moderna de Projetos Melhores Técnicas e Práticas* (9ª Ed.). FCA - Editora de Informática, Lda.
- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (6ª Ed.). The Stationery Office.
- Bentley, C. (2010). *PRINCE2 A Pratical Handbook* (3ª Ed.). Elsevier Ltd.
- Bento, J. P. C. R., e Pinheiro, P. M. C. (2020). Metodologia de Gestão de Projetos Aplicada à Lei De Programação Militar - Revisão do Modelo de Organização. Em *Revista de Ciências Militares: Vol. VIII* (Issue N.º2). [https://www.ium.pt/?page\\_id=5714](https://www.ium.pt/?page_id=5714)
- Dettmer, H. W. (2007). *The Logical Thinking Process A System Approach to Complex Problem Solving*. ASQ Quality Press.
- Goldratt, E. M. (1984). *The Goal* (3ª Ed.). North River Press.

- Imperadeiro, C. M. P. (2022). *Project Management Office - Contributos para uma operacionalização eficiente da estratégia da Marinha*. Instituto Universitário Militar.
- IPMA. (2016). Individual Competence Baseline for Project Management. Em M. Gonçalves (Ed.), *International Project Management Association* (Versão 4.0, Vol. 4). International Project Management Association.
- Kolodny, J., Leviatan, A., e Maor, D. (2013). Project management in defense : The essential capability. *McKinsey on Government*, 74–81.
- Kuruville, S. J. (2018). Theory of Constraints and the Thinking Process. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(1), 10–14.
- Marinha. (2013). *PAA 1002 - Doutrina de Gestão de Projetos na Marinha*. Estado-Maior da Armada.
- Marinha. (2022). *Diretiva Estratégica da Marinha 2022*. Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- PMI. (2021). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge* (7<sup>a</sup> Ed.). Project Management Institute, Inc.
- Seymour, T., e Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), 233. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Tulasi, C. L., e Rao, A. R. (2012). Review on theory of constraints. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 3(1), 334–344.



PROELIUM

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE COMPETÊNCIAS E  
FORMAÇÃO MINISTRADA: DESEMPENHO DE FUNÇÕES DE  
CARÁCTER OPERACIONAL NUMA BATERIA DE BOCAS DE  
FOGO**

André Ramos da Silva, Academia Militar, [silva.ar@exercito.pt](mailto:silva.ar@exercito.pt)

Humberto Miguel Rodrigues Gouveia, Academia Militar, [gouveia.hmr@exercito.pt](mailto:gouveia.hmr@exercito.pt)

**ABSTRACT**

The term competence has been much debated in the organizational sector. In the Army, the lack of personnel in the last years has increased the need for specialized personnel with certain competences. Several studies in the field of Artillery have revealed that there is some deterioration in the operational component and that the daily tasks of the Artillery officer are administrative. This gap was the basis for the definition of the general objective of this work: to understand if the training provided in the initial training courses for Artillery officers is adequate to the competences required in the performance of operational duties in a Field Artillery Battery.

In order to fulfill the general objective, the specific objectives were defined as follows: to identify the most important tasks required from Artillery officers in a Field Artillery Battery in the performance of operational functions, as well as the necessary competences for the execution of these tasks and, finally, to verify if these competences are acquired throughout the training provided at the Military Academy. The method used was deductive, seeking through the tasks prescribed in the manuals that regulate the procedures to be adopted in a Field Artillery Battery and in the competencies of the Artillery officers already raised previously, to arrive at the most important tasks and competencies needed by the Artillery officer for operational



performance. Finally, from the competencies obtained, verify if they are acquired throughout the training.

It was possible to conclude that the training is adequate to the existing needs within an operational Field Artillery Battery, however there are some Scientific Sections that could undergo an adjustment regarding the workload, considering the number of competencies to which they contribute. The greater the number of competencies they contribute, the greater should be the workload and vice versa.

**Keywords:** Artillery, Competencies, Training, Officer, Field Artillery Battery

### **RESUMO**

O termo competência tem vindo a ser muito debatido no setor organizacional. No Exército, a falta de efetivo vivida nos últimos anos, faz com que aumente a necessidade de pessoal especializado que possua determinadas competências. Vários trabalhos, no âmbito da Artilharia, revelaram que existe algum deterioramento da componente operacional e que as tarefas diárias do oficial de Artilharia são do foro administrativo. Esta lacuna esteve na base da definição do objetivo geral deste trabalho: Compreender se a formação ministrada nos cursos de formação inicial de oficiais de Artilharia é adequada às competências exigidas no desempenho de funções de caráter operacional numa Bateria de bocas de fogo.

A fim de cumprir o objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos, identificar as tarefas mais importantes exigidas aos oficiais de Artilharia numa Bateria de bocas de fogo no desempenho de funções operacionais, assim como as competências necessárias para a execução dessas tarefas e, por fim, verificar se essas competências são adquiridas ao longo da formação ministrada na Academia Militar. O método utilizado foi o dedutivo, procurando através das tarefas prescritas nos manuais que regulam os procedimentos a adotar numa Bateria de bocas de fogo e nas

competências dos oficiais de Artilharia já levantadas anteriormente, chegar às tarefas e competências mais importantes necessárias ao oficial de Artilharia para o desempenho operacional. Por fim, das competências obtidas, verificar se são adquiridas ao longo da formação.

Foi possível concluir que a formação é adequada às necessidades existentes dentro de uma Bateria de bocas de fogo operacional, porém existem algumas Secções Científicas que poderiam sofrer um ajuste em relação à carga horária, tendo em conta o número de competências para o qual contribuem. Quanto maior for o número de competências que contribuem, maior deveria ser a carga horária e vice-versa.

**Palavras-chave:** Competências, Artilharia, Formação, Oficial, Bateria de bocas de fogo

## **1. INTRODUÇÃO**

O termo competência tem vindo a ser muito debatido no setor organizacional, tal conceito surgiu com a necessidade de uma mão de obra cada vez mais qualificada e específica para o desempenho das funções atribuídas. No Exército, com a presente falta de efetivo vivida nos últimos anos, faz com que aumente a necessidade de pessoal especializado que possua determinados tipos de competência, dado que apesar dos efetivos serem menores os objetivos traçados continuam a precisar de ser cumpridos, especialmente quando nos referimos ao contexto operacional, onde a eficiência e a sobrevivência de qualquer unidade dependem, em muito, do nível de competências dos seus militares, espelhado na proficiente realização das respetivas tarefas.

A formação revela-se assim como principal responsável na providência dessas competências, sendo necessário uma formação bem estruturada em concordância com as funções que os militares poderão vir a desempenhar no futuro.

A investigação foi delimitada apenas aos oficiais dos quadros permanentes de Art e a formação analisada foi referente ao ensino decorrido durante os 4 anos de AM. As competências identificadas foram focadas ao nível do contexto operacional.

O desenvolvimento deste tema, teve por base a seguinte Pergunta de Partida: “A Formação Ministrada no Curso de Formação Inicial de Oficiais de Art é Adequada às Competências Exigidas no Desempenho de Funções de Carácter Operacional numa Bateria de bocas de fogo (Btrbf)?”.

Por conseguinte, foi também elaborado o Objetivo Geral: “Compreender se a formação ministrada nos cursos de formação inicial de oficiais de Art é adequada às competências exigidas no desempenho de funções de carácter operacional numa Btrbf”. Que foi atingido, através da sua divisão em 3 objetivos específicos: 1 - Identificar as tarefas mais importantes exigidas aos oficiais de Art numa Btrbf no desempenho de funções operacionais; 2 - Identificar as competências necessárias para a execução dessas tarefas; 3 - Identificar as competências adquiridas ao longo da formação.

Esta investigação iniciou-se com a realização da revisão da literatura, onde foi efetuada uma descrição do conceito de competência, uma pesquisa aprofundada dos manuais que regulam os procedimentos a adotar numa Btrbf e também uma pesquisa da legislação que enquadra o ensino na AM. Na elaboração da parte prática, foi efetuada uma colheita de dados através de um inquérito por questionário, cuja análise e tratamento, tornou possível a obtenção das conclusões deste trabalho. Este questionário foi dividido em 3 partes, a primeira parte pretendia encontrar as tarefas mais importantes desempenhadas pelos oficiais de Art, em contexto operacional; a segunda parte com o intuito de obter as competências necessárias para o desempenho das tarefas identificadas anteriormente; e por fim, a terceira parte pretendia identificar as Secções científicas que contribuíram para a aquisição dessas competências.

Primariamente, foram identificadas as tarefas mais importantes, onde foram consideradas as tarefas com Frequência (Freq) de pelo menos 75%. De seguida, através do levantamento feito por Pereira (2019), foram retiradas da sua investigação, as competências que obtiveram Freq de pelo menos 50%, de modo a fazer uma associação entre as tarefas identificadas e as competências necessárias para efetuar essa tarefa.

Procedeu-se à análise das competências associadas a cada tarefa, por funções. Foram consideradas como competências necessárias a execução de uma determinada tarefa, aquelas que obtiveram Freq de pelo menos 50%.

Por fim, foram identificadas as Sec Científicas que contribuem para a aquisição das competências encontradas no capítulo anterior. Foram, novamente, consideradas as Sec Científicas que obtiveram Freq de pelo menos 50%.

O método utilizado foi o dedutivo, dado que de todas as tarefas prescritas nos manuais que regulam os procedimentos a adotar numa Btrbf, foram identificadas as mais importantes, assim como, das competências identificadas por Pereira (2019), retiraram-se apenas as referentes ao desempenho operacional. Foi, ainda, adotada uma abordagem quantitativa. Numa primeira fase, foi efetuada uma análise documental e bibliográfica, de modo a realizar o capítulo correspondente à revisão da literatura, e, de seguida, foi elaborado um questionário.

Para proceder a análise e tratamento dos dados, os resultados provenientes do questionário foram organizados no Google Sheets e no Microsoft Excel, através da utilização de métodos estatísticos e utilizando a elaboração de gráficos para uma melhor interpretação dos dados.

## **2. CONCEITO DE COMPETÊNCIA**

O conceito de competência não é recente e nem sempre foi empregue na área dos recursos humanos nem ao nível da gestão organizacional., “a generalização que se tem feito do conceito tem vindo a recolocá-lo em sucessivas e diferentes perspectivas, tornando, por vezes, difícil, perceber-se quais são as conotações concretas que lhe estão associadas” (Ceitil, 2016, p. 23).

Existem várias abordagens e definições para o conceito de competência. Porém, em áreas como as ciências políticas, humanidades, sociologia, economia, entre outras; existe um consenso. A competência é interpretada como um sistema especializado de capacidades individuais e/ou coletivas, proficiências ou habilidades necessárias para atingir um objetivo específico, podendo ser aplicado individualmente ou a uma organização (Weinert, 1999).

Segundo Ceitil (2016) uma competência é um comportamento que se manifesta ao longo do tempo, não podendo ser algo esporádico que ocorreu por acaso. São resultados específicos que as pessoas obtêm no decorrer do seu trabalho, que através da sua regularidade, permitem às organizações realizar uma avaliação consistente e objetiva de todo o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores.

No decorrer da elaboração da revisão da literatura, foram identificadas diferentes abordagens relativas ao conceito de competência. Tendo sido considerado pertinente caracterizar a abordagem americana, anglo-saxónica e francesa.

Existem vários autores que seguem a linha de pensamento da abordagem americana, onde existem as competências entendidas como características ou traços pessoais e as competências exigidas para situações concretas (Ceitil, 2016). Spencer e Spencer (1993) são uns desses autores, em que criaram 2 dimensões através da analogia de um iceberg: uma dimensão que se encontra visível, relacionada com as capacidades e o

conhecimento; e outra dimensão que se encontra escondida, relacionada com as características de cada pessoa.

Na abordagem anglo-saxónica são destacados 2 tipos de competências, as hard e as soft. As competências do tipo hard englobam todo o conhecimento de um indivíduo sobre determinado assunto e também, a capacidade de demonstração comportamental de um conhecimento. As competências do tipo soft englobam todas as características relacionadas com a personalidade da pessoa, como os seus traços pessoais, as suas motivações e a sua autoestima. Nesta abordagem as competências do tipo hard são vistas como fundamentais para o desempenho do seu trabalho, enquanto que as competências do tipo soft servem para diferenciar o desempenho entre indivíduos (Bilhim, 2004). Ao contrário das anteriores, a abordagem francesa distingue 3 tipos de competências, que são identificadas como saberes. O *savoir plus* (saber-mais), corresponde à dimensão teórica das competências, o *savoir faire* (saber-fazer) corresponde à componente prática e o *savoir-être* (saber-ser) corresponde ao conjunto das competências socio-comportamentais (Bilhim, 2004).

No trabalho realizado por Pereira (2019), foi efetuado um levantamento de competências para os oficiais de Art, nomeadamente para a função de Comandante de Bateria de Tiro (Cmdt BtrTiro) e Comandante de Bateria de bocas de fogo (Cmdt Btrbf), tendo sido encontradas um total de 39 competências. Pereira (2019) organizou as competências segundo o Modelo O\*Net, ficando organizadas por domínios. São eles: conhecimento, habilidades, aptidões, atividades de trabalho e estilos de trabalho, conforme demonstrado na figura seguinte.

Conhecimento		Habilidades				Aptidões			
Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)
Tiro de Art	84	Problemas do material	34	Aprendizagem contínua	100	Clareza do discurso	100	Expressão oral	100
Tática de Art	84	Mantenção de material	67	Escuta ativa	50	Visão próxima	84	Compreensão escrita	10
Recursos humanos e pessoal	100	Material e equipamento	100	Pensamento crítico	100	Memorização	17	Compreensão oral	100
Idioma estrangeiro	17	Cálculo	84	Escrita	84	Sensibilidade para problemas	100		
Educação e formação	100	Gestão de tempo	34	Comunicação verbal	100	Fluência de ideias	17		
		Supervisão	100			Expressão escrita	84		
Atividades de trabalho				Estilos de trabalho					
Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)	Competência	Freq. (%)		
Obter informação	17	Comunicar com superiores, pares ou subordinados	100	Iniciativa	34	Adaptabilidade e flexibilidade	100		
Tomar decisões e solucionar problemas	84	Guiar, dirigir e motivar subordinados	100	Liderança	100	Atenção ao detalhe	100		
Organizar, planear e priorizar trabalho	50	Documentar ou registar informação	67	Cooperação	34	Perseverança	17		
Trabalhar com meios informáticos	100			Zelo pelos outros	50				

**Figura 1:** Competências do Oficial de Art

**Fonte:** Adaptado de Pereira (2019)

### 3. RESPONSABILIDADES NUMA BATERIA DE BOCAS DE FOGO

“A Artilharia de Campanha tem por missão geral assegurar apoio de fogos contínuo e oportuno ao comandante da força e integrar todo o apoio de fogos nas operações da força” (EME, 1998, p. 2-1). Tem a possibilidade de fornecer apoio próximo às Unidades de Manobra, executar fogos de profundidade e de realizar ações de contrabateria, constituindo assim o meio de apoio de fogos mais poderoso e contínuo que se encontra à disposição do Comandante (Cmdt).

Para cumprir a sua missão, a AC portuguesa organiza-se num Grupo de Artilharia de Campanha (GAC), que é constituído por 3 Btrbf. Dentro da Btrbf, temos o Comando (Cmd) da Btr, 1 Secção (Sec) de transmissões, 1 Sec de munições, 3 Sec Observador Avançado (OAv) e 1 BtrTiro; na BtrTiro, temos o Cmd da BtrTiro e 6 Sec de obus. A constituição das Sec difere consoante o tipo de material utilizado.

O foco deste trabalho, encontra-se nas funções desempenhadas por oficiais de Art dentro de uma Btrbf, sendo elas: Cmdt Btrbf, Cmdt BtrTiro, Chefe do Posto Central de Tiro (PCT) e OAv.

#### **4. FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR**

O plano de estudos do mestrado integrado em ciências militares, na especialidade de Art, encontra-se dividido em 5 anos, que por sua vez se encontram subdivididos em semestres. A estrutura curricular dos mestrados foi alvo de uma reestruturação em 2013 publicado em Diário da República.

Além das Unidades Curriculares (UC) integradas nos Departamentos Científicos, existem também as disciplinas de Formação Geral Militar (FGM) e de Educação Física, nos 4 anos de AM, que pertencem à parte II, Instrução e Treino. Estas disciplinas não são creditadas, por pertencerem à área militar, porém contabilizam um total de 1080 horas, sendo 405 horas de FGM e 675 de Educação física (MDN, 2013). As restantes UC contabilizam um total de 240 créditos. Podemos então contabilizar um total de 51 UC, que se encontram organizadas em 13 Sec Científicas: Secção de FGM (SFGM); Secção de Educação Física e Desportos (SEFD); Secção de Estudo das Crises e dos Conflitos Armados (SECCA); Secção de Operações Militares (SOM); Secção de Técnicas e Tecnologias Militares (STTM); Secção de Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar (SCHSCM); Secção de Administração e Economia (SAE); Secção de Ciências Jurídicas (SCJ); Secção de Ciências Sociais, Comportamentais e Humanidades (SCSCH); Secção de Matemática (SM); Secção de Tecnologias de Informação (STI); Secção de Física e Química (SFQ); Secção de Ciências da Terra e do Espaço e Representação Gráfica (SCTERG).



## **5. TAREFAS DOS OFICIAIS DE ARTILHARIA NUMA BATERIA DE BOCAS DE FOGO**

Após efetuada a análise das tarefas mais importantes exigidas aos oficiais de Art no desempenho de funções de caráter operacional numa Btrbf, é possível constatar que não existe nenhuma tarefa que tenha obtido percentagem maior na importância do que na Freq de realização. Porém, existem algumas tarefas que apesar de serem desempenhadas por uma grande percentagem dos inquiridos, foram também consideradas como de pouca importância, tendo obtido uma baixa Freq.

As tarefas consideradas relevantes para este trabalho, foram as tarefas que obtiveram uma Freq superior a 75%, quer ao nível da importância, quer ao nível do desempenho. Sendo estas tarefas, fundamentalmente, relacionadas com aspetos de segurança do tiro.

Na função de Cmdt Btrbf, destacaram-se, sobretudo, tarefas de nível tático, relacionadas com planeamento: Orientar o REOP da Btr; Promover a segurança, dissimulação e defesa da Btr; Manter o Cmdt do Grupo e o pessoal da Btr informados sobre a situação; Executar o planeamento logístico da Btr (reabastecimento, alimentação e manutenção).

Na função de Cmdt BtrTiro, foram identificadas tarefas de nível técnico, relacionadas com procedimentos de execução do tiro: Verificar a pontaria da Btr durante a ocupação da posição; Determinar a Elevação Mínima da Btr; Garantir a execução das operações de manutenção antes, durante e após o serviço; Garantir o cumprimento das normas de segurança incluindo comandos de tiro corretos dentro dos limites de segurança e um correto armazenamento e manuseamento das munições.

Na função de Chefe PCT, as tarefas correspondem a todo o processo de elaboração e difusão dos registos de tiro: Garantir a determinação precisa e oportuna dos elementos de tiro; Garantir que os registos do PCT estão completos e precisos; Garantir que os

elementos dos tiros preparados são difundidos e compreendidos; Elaborar os diagramas e “T” de segurança e verificar a marcação dos respectivos limites na prancheta de tiro.

Na função de OAv, as tarefas encontradas foram as 2 relacionadas com a elaboração do Pedido de Tiro: Localizar objetivos; Pedir e ajustar os fogos de AC.

## **6. COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS ÀS TAREFAS**

Este subcapítulo pretende encontrar as competências associadas às tarefas identificadas para cada função. Foram então identificadas as competências com Freq acima de 50% para cada função, tendo sido encontradas um total de 8 competências para o Cmdt Btrbf, 6 para o Cmdt BtrTiro e Chefe PCT, e 9 para o OAv (Tabela nº 1). De salientar, que no domínio das aptidões não foram obtidas quaisquer competências.

É possível constatar, que para a função de Cmdt Btrbf foram identificadas mais competências no domínio dos estilos de trabalho (3). Na função de Cmdt BtrTiro, existem dois domínios com o mesmo número de competências identificadas (2), do conhecimento e das atividades de trabalho. A função de Chefe PCT, também obteve dois domínios com o mesmo número de competências (2), das habilidades e das atividades de trabalho. E na função de OAv, destacou-se com 4 competências identificadas no domínio das atividades de trabalho.

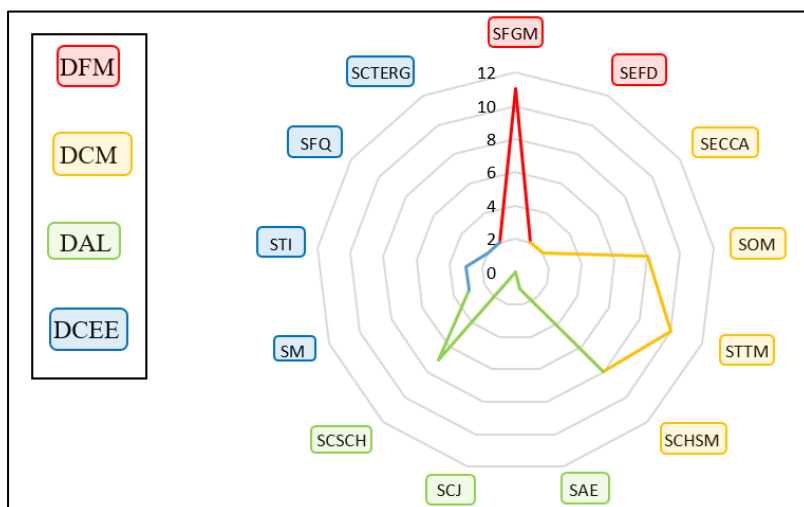
Tendo em conta as competências identificadas, pode referir-se que para a função de Cmdt Btrbf são necessárias mais competências da componente do Saber-ser, enquanto nas restantes funções é mais importante a componente do Saber-fazer.

**Tabela 1:** Competências identificadas para cada função

Função	COMPETÊNCIAS			
	Conhecimento	Habilidades	Atividades do trabalho	Estilos de trabalho
<b>Cmdt Btrbf</b>	- Tática de Art	- Pensamento crítico - Aprendizagem contínua	- Tomar decisões e solucionar problemas - Organizar, planejar e priorizar trabalho	- Liderança - Adaptabilidade e flexibilidade - Atenção ao detalhe
<b>Cmdt BtrTiro</b>	- Educação e formação - Tiro de Art	- Supervisão	- Tomar decisões e solucionar problemas - Organizar, planejar e priorizar trabalho	- Atenção ao detalhe
<b>Chefe PCT</b>	- Tiro de Art	- Supervisão - Cálculo	- Organizar, planejar e priorizar trabalho - Documentar ou registrar documentação	- Atenção ao detalhe
<b>QAx</b>	- Tiro de Art	- Aprendizagem contínua - Cálculo - Material e equipamento	- Tomar decisões e solucionar problemas - Organizar, planejar e priorizar trabalho - Trabalhar com meios informáticos - Documentar ou registrar documentação	- Atenção ao detalhe

## 7. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS AO LONGO DA FORMAÇÃO

De seguida são identificadas as Sec que contribuem para a aquisição das competências estudadas nesta investigação. Os dados referentes ao número de competências que cada Sec contribui foram agrupados e encontram-se espelhados na Figura 3. É possível constatar que há um grande contributo das SFGM (11), STTM (10), SOM (8), SCHSCM (8) e SCSCH (7).

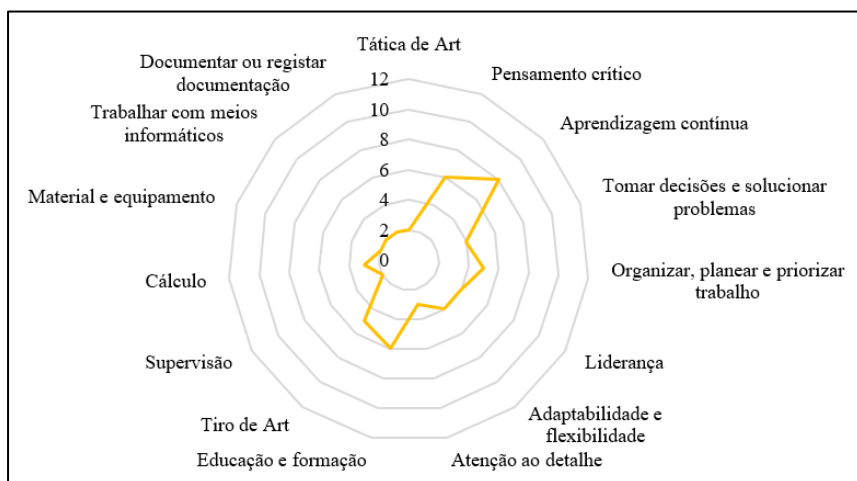


**Figura 3:** Número de competências para o qual cada Sec contribui

No gráfico da Figura 4, foi feita uma associação do número de Sec Científicas que contribuem para a aquisição de cada competência. Todas as competências, obtiveram pelo menos 2 Sec que contribuem para a sua aquisição. A Aprendizagem contínua, destacou-se com um total de 8 Sec, e de seguida, encontram-se as competências Pensamento crítico e Educação e formação, com 6 Sec. Com apenas 2 Sec foram obtidas 5 competências (Tática de Art; Supervisão; Material e equipamento; Trabalhar com meios informáticos e Documentar ou registar documentação).

De seguida, efetua-se uma comparação entre a importância de cada Sec Científica, na aquisição das competências necessárias ao desempenho de funções de carácter operacional, numa Btrbf, e o número de créditos atribuído.

Em primeiro lugar, é importante referir que a análise da SFGM e da SEFD, tem de ser diferente das restantes Sec, uma vez que pertencem a componentes diferentes da formação. De seguida, efetua-se a análise da estrutura curricular na Tabela 2.



**Figura 4:** N.º Sec científicas que contribuem para a aquisição de cada competência

**Tabela 2:** Associação do n.º de créditos ao n.º de competências por Sec Científica

Sec Científicas	Créditos	N.º de competências	N.º créditos
			N.º competências
SECCA	31	2	15,5
SOM	31	8	3,9
STTM	30	10	3,0
SCHSCM	9	8	1,1
SAE	16	1	16,0
SCJ	16	0	-
SCSCH	30	7	4,3
SM	33	3	11,0
STI	19	3	6,3
SFQ	12	2	6,0
SCTERG	13	2	6,5

Através da análise da Tabela n.º 2, é possível constatar que as Sec a que foram atribuídas um maior número de créditos, foram: SECCA (31), SOM (31), STTM (30), SCSCH (30) e SM (33). Destas Sec, nem todas contribuem para a aquisição de um elevado número de competências, a SECCA contribui apenas para 2 competências e

a SM para 3. Ao analisar as UC constituintes destas Sec, é possível encontrar dentro da SECCA: Geografia, Teoria Geral da Estratégia, História de Portugal, História Militar I e II, Teoria das Relações Internacionais, Direito Internacional Humanitário e dos Conflitos Armados. E na SM: Matemática Geral I e II, Álgebra Linear, Investigação Operacional, Probabilidades e Estatística.

Opondo-se às Sec anteriores, a SCHSCM com apenas 9 créditos, contribui para a aquisição de 8 competências. Esta Sec contém as UC de Pedagogia da Educação Física e Ética e Liderança; UC que colocam o formando no papel do formador, atribuindo-lhe maior liberdade e, conseqüentemente, maior responsabilidade.

A SAE e SCJ, obtiveram resultados idênticos, entre si, enquanto a primeira concorre apenas para uma competência (Aprendizagem contínua), a segunda não concorre para nenhuma.

Para proceder análise da SFGM e da SEFD, é necessário referir que existe uma relação entre o número de créditos atribuídos e o número de tempos escolares, correspondendo cada crédito a 25 tempos escolares. Disto isto, apesar das disciplinas FGM e Educação Física não serem creditadas, é possível constatar que para a FGM, existe aproximadamente um total de 16 créditos e para a Educação Física 27.

Tendo em conta os resultados obtidos, foi observado que a SECCA e a SM não contribuem para tantas competências do que seria expectável. Apesar do elevado número de UC presentes nestas Sec contribuir apenas para 2 e 3 competências, respetivamente. Estas Sec podem contribuir para a aquisição de competências de cariz administrativo e contribuir para o fornecimento de ferramentas necessárias à execução das tarefas diárias do militar. Porém analisando a SM, em particular, é possível constatar que todas as UC são muito específicas e estão todas relacionadas com a área da matemática, daí contribuírem apenas para as competências de Atenção ao detalhe, Tiro de Art e Cálculo.

Opondo-se às Sec anteriores, a SCHSCM com apenas 9 créditos, contribui para a aquisição de 8 competências. Tendo em conta o número de competências para o qual concorre (acima de 50% das competências identificadas), poderiam existir mais UC e/ou mais tempos escolares nas UC existentes.

A SAE e SCJ, obtiveram resultados idênticos, ambas têm 16 créditos e 3 UC constituintes, existindo uma creditação muito superior face ao número de competências que concorrem.

Em relação à SFGM e à SEFD, a SFGM é uma disciplina característica dos militares, que abrange várias temáticas referentes a funções militares, daí ser a que mais contribui para a aquisição de competências (11). Poderia então, existir maior carga horária para esta disciplina. No que diz respeito à SEFD, a prática de atividade física é algo intrínseco ao militar, por isso apesar de contribuir apenas para 2 competências, dentro da instituição militar deve-se valorizar e incentivar esta prática.

De destacar que as Sec Científicas que contém UC de cariz militar, contribuem para uma maior aquisição de competências.

## **8. CONCLUSÕES**

O aparecimento do conceito de competência veio mudar o mundo organizacional. O Exército, enquanto instituição também sofreu esta mudança, surgindo a necessidade de militares competentes para cumprir prontamente a sua missão. Porém, com a diminuição da presença da Art portuguesa em cenários de guerra, surgiu a preocupação se o contexto operacional ainda era uma prioridade na formação.

Este estudo procurou então compreender se a formação ministrada na AM era adequada ao desempenho de funções de carácter operacional, dentro de uma Btrbf, passando por identificar as tarefas operacionais mais importantes desempenhadas,

assim como as competências necessárias para o desempenho dessas tarefas. Após isso, verificar se as competências foram adquiridas ao longo da formação.

Com a elaboração, foi então possível concluir que a formação se encontra adequada às competências exigidas numa Btrbf operacional, porém existem alguns ajustes que poderiam melhorar a formação. Foram detetadas Sec, que comparativamente ao número de créditos que possuem, contribuem para a aquisição de poucas competências, que é o caso da SECCA, da SAE, da SCJ e da SM. E outras, que contribuem para um elevado número de competências, mas têm poucos créditos associados (SCHSCM e da SFGM). Deveria então existir uma relação diretamente proporcional entre o número de competências e o número de créditos, sendo quanto maior o número de créditos, maior o número de competências e vice-versa.

Relativamente às tarefas encontradas, maioritariamente, relacionavam-se com aspetos de segurança, para todas as funções. Na função de Cmdt Btrbf, destacaram-se, sobretudo, tarefas de nível tático, relacionadas com planeamento. Na função de Cmdt BtrTiro, foram identificadas tarefas de nível técnico, relacionadas com procedimentos de execução do tiro. Na função de Chefe PCT, as tarefas correspondem a todo o processo de elaboração e difusão dos registos de tiro. Na função de OAv, as tarefas encontradas foram as 2 relacionadas com a elaboração do Pedido de Tiro.

No que diz respeito às competências associadas às tarefas identificadas, não foram encontradas quaisquer competências no domínio das aptidões, para nenhuma função. Para a função de Cmdt Btrbf foram identificadas mais competências no domínio dos estilos de trabalho. Na função de Cmdt BtrTiro, existem dois domínios com o mesmo número de competências identificadas, do conhecimento e das atividades de trabalho. A função de Chefe PCT, também obteve dois domínios com o mesmo número de competências, das habilidades e das atividades de trabalho. E na função de OAv, destacou-se com 4 competências identificadas no domínio das atividades de trabalho.



Tendo em conta todas as competências identificadas, pode-se concluir que para a função de Cmdt Btrbf são necessárias mais competências da componente do Saber-ser, enquanto nas restantes funções é mais importante a componente do Saber-fazer. As competências supramencionadas foram todas adquiridas através das Sec Científicas, contribuindo pelos menos 2 Sec em cada competência.

De salientar que as conclusões retiradas, dizem respeito ao desempenho de funções em contexto operacional, pelo que as UC identificadas com menos competências, podem ajudar a concorrer para outro tipo de competências necessárias ao desempenho de funções do oficial de Art.

No que concerne às dificuldades sentidas e limitações ao longo da elaboração desta investigação, a principal dificuldade foi a complexidade do tema, o conceito de competência é um conceito muito complexo que é abordado por vários autores. Enquanto às limitações, o questionário realizado, foi muito extenso e complexo, tendo sido reportado por alguns dos inquiridos, porém não se prevê que tenha tido alguma influência nos resultados obtidos. Outro fator limitativo, foi a não obtenção de mais respostas por parte de militares que tenham desempenhado funções em contexto operacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Academia Militar, (2022a). *Concurso de Admissão à Academia Militar 2021/2022*.

Acedido em 2 de março de 2022 em:  
<https://academiamilitar.pt/admissao/como-fazer-a-sua-candidatura.html>

Academia Militar, (2022b). *Ciências Militares na Especialidade de Artilharia*.

Acedido em 2 de março de 2022 em: <http://academiamilitar.pt/ciencias-militares-na-especialidadede-artilharia.html>

- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Ceartil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª Edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Costa, J. L. (2017). *Plano de Carreira do Oficial Subalterno de Artilharia: Adequação do Plano de Estudos Ministrado na Academia Militar às Funções Desempenhadas nas Baterias de Bocas de Fogo* (Tese de Mestrado). Academia Militar, Lisboa.
- Estado-Maior de Exército [EME]. (1988). MC 20-15, *Bateria de Bocas de Fogo de Artilharia de Campanha*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior de Exército [EME]. (2004). MC 20-100, *Manual de Tática de Artilharia de Campanha*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2012). PDE 3-38-13 *Tiro de Artilharia de Campanha*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2017). *Quadro Orgânico n.º 09.03.06 do Grupo de Artilharia de Campanha 15.5 Rebocado*. Vendas Novas: EME.
- Fleury, M. T. L. e Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5. doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010
- Ministério da Defesa Nacional (2013). In Diário da República Eletrónico. Acedido a 10 de março de 2022 em: <https://files.dre.pt/2s/2013/10/194000000/3043130471.pdf>
- Nicola, P. (2008). *Como construir uma boa questão de investigação*. In: Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. Lisboa: APMCG.

- O\*NET Resource Center (2022). *The O\*NET Content Model*. Acedido a 23 de maio de 2022 em: <https://www.onetcenter.org/content.html>
- Pereira, S. (2019). *O Perfil do Oficial de Artilharia de uma Bateria de Bocas de fogo* (Tese de Mestrado). Academia Militar, Lisboa.
- Prodanov, C. C. e Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª Edição). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline Field book: Strategies and tools for building a learning organization*, Nova Iorque: Doubleday.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for Superior Performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Weinert, F. E. (1999). *Concepts of Competence*. Max Planck Institute for Psychological Research, Munique.

## **TEORIAS DA GUERRILHA E DA GUERRA SUBVERSIVA EM PORTUGAL NA PRIMEIRA FASE DA GUERRA FRIA (1945-1960)**

António Paulo David Silva Duarte, Academia Militar, [duarte.apds@exercito.pt](mailto:duarte.apds@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

Through works published in the late 1940s and 1950s, an attempt will be made to learn about the idea or ideas about guerrilla and counter-guerrilla warfare and about subversion and counter-subversion warfare that were developed by the Portuguese military strategists. The initial counter-guerrilla theses, more than imagining a subversive conflict in Africa, reflected on the guerrilla-counter-guerrilla dichotomy, from a theoretical point of view, highlighting guerrilla warfare as a possible way of strengthening the military defense of mainland Portugal. It was not until the late 1950s that the ideas of subversion and countersubversion seemed to replace more archaic ways of conceiving guerrilla and counterguerrilla warfare.

**Keywords:** war, guerrilla, counterinsurgency, subversion

### **RESUMO**

Através de obras publicadas nos finais dos anos 40 e nos anos 50, procurar-se-á inteirar da ideia ou das ideias sobre a guerra de guerrilha e contraguerrilha e sobre a guerra de subversão e contrassubversão que se desenvolveram e foram apresentadas ao público militar e civil português. As teses iniciais sobre a guerrilha e a contraguerrilha, mais do que imaginar um conflito subversivo em África, refletiam sobre a dicotomia guerrilha-contraguerrilha, de um ponto de vista teórico, fazendo sobressair a guerrilha como uma forma possível de robustecer a defesa militar de Portugal continental. Só para o final dos anos 50 as ideias de subversão e de

contrassubversão parecem substituir formas mais arcaicas de conceber a guerrilha e a contraguerrilha.

**Palavras-chave:** guerra, guerrilha, contraguerrilha, subversão, contrassubversão

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos anos imediatamente subsequentes à 2ª Guerra Mundial, alguns estrategistas portugueses consideraram de valor instrumentalizar a guerra de guerrilha como meio para a defesa nacional. O estudo da guerrilha levou também, em certos casos, a uma reflexão sobre a contraguerrilha. O ensombrar da descolonização ampliaria o interesse nas teorias da contraguerrilha e da contrassubversão. Através de obras publicadas nos finais dos anos 40 e nos anos 50, procurar-se-á inteirar da ideia ou das ideias sobre a guerra de guerrilha e de contraguerrilha e sobre a guerra de subversão e de contrassubversão que se desenvolveram e foram apresentadas ao público militar e civil português. As teses iniciais de contraguerrilha, mais do que imaginar um conflito subversivo em África, refletiam sobre a dicotomia guerrilha-contraguerrilha, de um ponto de vista teórico, fazendo sobressair a guerrilha como uma forma possível de robustecer a defesa militar de Portugal continental. Só para o final dos anos 50 as ideias de subversão e de contrassubversão parecem substituir formas mais arcaicas de conceber a guerrilha e a contraguerrilha.

Na realidade a reflexão sobre a guerrilha e a contraguerrilha parece ser diminuta na reflexão concetual, teórica e estratégica portuguesa no período que decorre entre 1945 e 1960, com pouquíssimos textos publicados sobre o assunto, podendo essa reflexão ser dividida em dois períodos, um que vai até ao fim da década de 40 e que estuda o modo como a guerrilha pode ser parte de uma estratégia de defesa militar de Portugal e outra, a partir da segunda metade da década de 50, virada para a possibilidade de insurreições emancipalistas em África.

O presente trabalho analisará e dissecará alguns textos de carácter teórico estratégico que lidam mais com a dimensão operacional da guerra de guerrilha e da contraguerrilha publicados em Portugal no período que decorre de 1945 a 1960, ou seja, entre o ano em que termina a 2ª Guerra Mundial e aquele imediatamente anterior ao início “oficial” da Guerra no Ultramar (esquecendo-nos habitualmente de que a questão da descolonização começará para Portugal com a pressão, ameaça e ação da União Indiana sobre os territórios da Índia Portuguesa).<sup>1</sup>

Cada um dos dois capítulos estuda, analisa e diseca alguns textos, aqueles que expõem e delineiam o uso da guerrilha e da subversão e da contraguerrilha e da contrassubversão como instrumento estratégico ao serviço dos contendores de uma dada guerra. Como se verá, no que a Portugal respeita, no período inicial, a ideia é manipular a ação da guerrilha em prol da defesa de Portugal. Para o final dos anos 50 do século XX, pelo contrário, tratar-se-á de responder a uma sublevação nas colónias, manuseando a ação da contraguerrilha e da contrassubversão.

Este texto foca-se sobretudo na leitura de algumas obras de época e nos artigos aparecidos na revista militar, no período em causa, não tendo ido mais longe no que se refere às fontes coevas manuseadas, pelo que as suas conclusões são de algum modo provisórias. Não quer dizer, todavia, que futuros estudos não evidenciem as conclusões a que por agora se chegou. Como foi referido, não parece existir, na realidade, até aos anos de 60, uma profunda reflexão nos meios militares sobre as questões da guerrilha, contraguerrilha, subversão ou contrassubversão. É por aqui que esta análise começa.

---

<sup>1</sup> Com efeito, em 1954, através de uma invasão civil, a União Indiana ocupara os enclaves portugueses da Dadrá e Nagar Aveli. E as primeiras forças expedicionárias encaminhadas para o Ultramar português seguiram efetivamente para o Estado da Índia.

## **2. A SUBSTÂNCIA DA GUERRA DE GUERRILHA E DE CONTRAGUERRILHA**

A teoria sobre a guerrilha entrou no debate estratégico português pela questão da defesa nacional. Com efeito, imediatamente a seguir a 2ª Guerra Mundial, houve quem visse na guerrilha um instrumento de maior utilidade para robustecer a estratégia de defesa militar de Portugal. Na realidade, a guerrilha era observada de forma muito positiva, considerando-a um muito poderoso instrumento da estratégia militar ao serviço da defesa nacional. Nesse sentido, como ver-se-á, será dada muito pouca relevância à contraguerrilha. É nesse contexto que Hermes de Araújo Oliveira<sup>1</sup> e Augusto Manuel das Neves<sup>2</sup> escrevem os seus curtos tratados estratégicos.

Ambos aos autores concordam que o desenvolvimento tecnológico, a massificação industrial e das comunicações, ao tornar a guerra um embate entre as nações, uma luta pela sobrevivência nacional, revigorou o papel das guerrilhas, uma expressão da total mobilização dos contendores com vista assegurar a sua permanente perdurabilidade, uma contestação alicerçada na resistência total (Oliveira, 1949, pp. 49-51 e Neves, 1948a, pp. 4-5). De facto, Augusto Manuel das Neves afirma que a “bomba atômica, o mais moderno e científico meio de destruição – veio, paradoxalmente, colocar em primeiro plano a guerra de guerrilhas” (1948a, p. 4). E Hermes de Araújo Oliveira propõe que se passe da ideia de defesa nacional para a de “resistência nacional”, integrando todos os habitantes de uma dada nação, considerando a possibilidade de

---

<sup>1</sup> Hermes de Araújo Oliveira escreve pelo menos quatro textos sobre o tema, dois muito curtos de apresentação da temática, na Revista Defesa Nacional, a “Guerra de Guerrilhas, sua importância” (1947) e “A Guerra de Guerrilhas: Seu Passado, Presente e Futuro” (1948), um na Revista Militar, “A Guerra de Guerrilhas” (1947a), e outro, numa publicação individual de cerca de uma centena de páginas, *A Guerrilha na Guerra Moderna* (1949).

<sup>2</sup> Hermes de Araújo Oliveira não está sozinho na sua teorização, é acompanhado por outro camarada, o futuro General Augusto Manuel das Neves, que publica de 1947 a 1948, pequenos artigos na Revista de Infantaria (1947a e 1947b, 1948b), mais tarde compilados e editados num opúsculo: *Guerra de Guerrilhas* (1948a).

manter a luta, mesmo após a ocupação total do território nacional, tornando insuportável a permanência do invasor (Oliveira, 1949, pp. 85-91 e 99-100).

Paradoxalmente, economia industrial, e a logística decorrente, constituem-se numa guerra como imensas vulnerabilidades a ser potenciadas pela ação da guerrilha (Oliveira, 1949, p. 51). O paradoxo desta tese deriva de se tender a considerar a guerrilha como uma guerra de baixa intensidade, não obstante, estes autores veem este modo de luta – na verdade, esta forma de guerra – como uma escalada exponencial da pugna, uma batalha entre povos, muito mais que entre exércitos, esta acontece exatamente por que na liça se envolve totalmente a sociedade.

De igual modo ambos concordam que a guerrilha é um modo de luta do fraco face ao forte (Oliveira, 1949, p. 25, Oliveira, 1947b, pp. 672-673, Neves, 1948a, p. 4.). Efetivamente, diziam estes estrategos lusíadas, a guerrilha poderia compensar de forma muito eficiente a discrepância de poder entre um estado tecnologicamente muito poderoso e o seu oponente muito mais débil de um ponto de vista económico-industrial e até demográfico. Esta ideia tornava apelativa a ideia de utilizar as artes de guerrilha para a defesa nacional. Diz Hermes de Araújo Oliveira: “(...) visto ser altamente desmoralizadora a ação exercida sobre as tropas de ocupação que suportam mais facilmente um perigo desconhecido e reduzido a breves períodos de alerta, contra o qual dispõe de meios diretos de reação, que uma ameaça permanente e insidiosa, contra o qual se sentem impotentes para se defenderem diretamente” (Oliveira, 1949, p. 71).

A guerrilha seria assim um relevante instrumento da defesa militar de uma nação, não obstante, nunca deve ser o seu elemento basilar. Por um lado, por ser preferível travar o invasor na fronteira, obstaculizando a sua penetração no território do antagonista, para o qual seria de maior relevo dispor de uma força militar organizada permanente, e dotada de elementos profissionais, e por outro lado, por uma guerra de guerrilhas



ser de uma elevadíssima violência, não distinguindo civis de militares, e tornando todos alvos potenciais do adversário, com um cortejo bem mais elevado de mortes. Com efeito Augusto Manuel das Neves observa: “a guerrilha é uma luta sem quartel, que se vale de todos os meios lícitos e ilícitos” (Neves, 1948a, p. 13); e mais adiante acrescenta sobre a dura disciplina dos guerrilheiros, condição da sua sobrevivência, “a pena de morte tem muitas vezes que ser aplicada, por rebelião, covardia ou morte” (Neves, 1948a, p. 18). Ademais, acresce que para ser mais eficiente, interessa que a guerrilha seja preparada e organizada por um corpo militar profissional (Neves, 1948a, p. 4) advertindo ainda para a necessidade de desde o tempo de paz se preparar a população civil e o exército nacional para a guerra de guerrilha, caso não se possa impedir a ocupação do país por uma força inimiga superior (Neves, 1948a, p. 4).

Hermes de Araújo Oliveira observa de forma muito similar que: “No presente e no futuro, porém, ela surgirá (...) também, e principalmente, em conjugação direta e imediata com a guerra regular, quer reforçando-a, quer substituindo-a, no caso de inferioridade absoluta ou da falta de forças militarmente organizadas para fazer frente ao invasor” (Oliveira, 1949, p. 76). E mais adiante realça que: “(...) constitui, mais do que vantagem, obrigação, criar uma doutrina guerrilheira, e de harmonia com ela, preparar e organizar a luta de guerrilhas com a devida antecedência” (Oliveira, 1949, p. 77).

Para estes autores, a guerrilha não desponta como ato espontâneo e popular, por contraposição a outro estruturado profissionalmente, uma solução *ad hoc* de recurso, resultante do fracasso das soluções mais adequadas, mas resulta de algo estrategicamente pensado, de raiz pela política e pela estratégia, solução sem dúvida também de *ultima ratio*, mas inserida em sucessivas ações organizadas e planeadas, que como um todo se enquadravam na política de defesa nacional e numa estratégia nacional de defesa.

Na verdade, como aponta Hermes de Araújo Oliveira: “Está provado que de futuro o choque direto representará sempre a vitória do mais poderoso e que uma muito acentuada diferença de potenciais significará a consecução dessa vitória «por uma só vez». Tanto basta para os pequenos povos a ele fugirem e procurarem antes obrigar o inimigo a uma «sucessão de esforços», a uma «série de emissões de energia» que o esgote, lenta, mas inexoravelmente, criando assim as condições mais vantajosas à ulterior reconquista da independência” (Oliveira, 1949, p. 87).

Era a defesa nacional o foco do estudo da guerrilha de estes dois autores, sendo por isso pouco relevante a ideia de contraguerrilha. Na verdade, apesar de mais prolixo, Hermes de Araújo Oliveira, nunca a tratou, nesta época, nas suas obras, dedicadas a uma verdadeira ode à guerrilha. É obra, claramente, de ideologia estratégica, considerando que nela é verdadeiramente propugnado um modelo de organização da defesa nacional que incluía a guerrilha e por isso, o volume também dedica algum tempo a contrapor-se à ideia de que a guerrilha rima com sublevação e com insurreição. Como diz o autor: “todavia, a guerrilha de hoje nada tem de comum com a revolta” (Oliveira, 1949, p. 55). Seria, todavia, difícil numa guerra que envolva a sociedade não ter esta uma dimensão político-ideológica muito mais intensa.

De outro teor, a obra de Augusto Manuel das Neves é menos vincada de um ponto vista ideológico – estratégico, pese o próprio considerar que a mobilização da guerrilha pode derivar de uma dinâmica ideológica (Neves, 1948a, p. 7), o seu foco é sobre as qualidades estratégico, operacionais (como hoje se diria) e táticas que a tornam um instrumento viável para a ação política-estratégica. Assim, é obra que, contrariamente à de Hermes de Araújo Oliveira, se bem que esta seja mais extensa (104 para 42 páginas), gasta páginas e tempo a referir as múltiplas formas bélicas de a guerrilha operar – orgânica e tática – forças de poucas centenas e no ideal de algumas dezenas efetivos, que podem agir através de emboscadas, golpes de mão, sabotagem

e terrorismo, estas técnicas devidamente dissecadas (Neves, 1948a, pp. 6 e subsequentes ou sejam cerca de 80% da parte da obra dedicada à guerrilha).

Nesse sentido, o autor acaba por dedicar um quarto da obra à contraguerrilha. À técnica e tática da guerrilha contrapõe assim, de forma teórica, a técnica e tática da contraguerrilha. O autor começa por realçar que a contraguerrilha visa neutralizar e aniquilar a guerrilha (Neves, 1948a, p. 30), e para o efeito deve ser capaz de se bater igual para igual com as guerrilhas adversas, sendo compostos por unidades selecionadas (Neves, 1948a, p. 30). Subsequentemente, seguindo o esquema já observado para a guerrilha, o autor, dedica-se a apresentar a técnica e a tática da contraguerrilha, observando as fases em que secciona a sua ação – 1) ocupação dos centros de insurreição; 2) defesa das principais vias de comunicação; 3) destruição das principais guerrilhas; 4) limpeza do território; 5) segurança dos pontos sensíveis – especificando seguidamente cada um dos tópicos referidos (Neves, 1948a, pp. 32-40). Quanto aos meios, Augusto Manuel das Neves dá relevo à cavalaria – mobilidade – e à aviação – reconhecimento, vigilância e bombardeamento (Neves, 1948a, p. 31). O interessante do texto é a sua forma muito técnica, pouquíssimo ideológica e sem alguma referência que seja a situações político-estratégicas internas ou ibéricas, como se nada houvesse que justificasse, de uma perspectiva nacional, as ações da guerrilha e da contraguerrilha. É um especialista que fala para especialistas sobre um tema anódino que não diz algum respeito à realidade concreta do país.

Ora, sabe-se, talvez hoje, ainda vagamente, que no final da década de 40, quer em Portugal, quer em Espanha (Cruz, 2005), no rescaldo da Guerra Civil de Espanha, e para Espanha também em consequência da libertação de França e do *Maquis* francês (Bevor, 1989, pp. 369-378), houve operações militares e policiais destinadas a eliminar ações de carácter contra insurrecional em ambas as raias. Era, todavia, tema distante para este oficial do exército, ou assim transparece através dos seus escritos,

talvez porquanto as operações de limpeza e eliminação dessas guerrilhas – e de um bandoleirismo associado – estavam a cargo da Polícia de Vigilância e Defesa do Estado (PVDE) e da Guarda Nacional Republicana (GNR), no que respeita a Portugal. Esta peculiaridade do texto de Augusto Manuel das Neves evidencia o quanto o pensamento estratégico português no final da 2ª Guerra Mundial estava mais focado sobre a guerrilha que sobre a contraguerrilha e como aquela era pensada como um excelente instrumento da estratégia militar para salvaguardar a independência de Portugal. Em suma, era a guerrilha que motivava um discurso ideológico – estratégico. Seria preciso esperar meia década para que o tema da guerrilha e da contraguerrilha voltasse com algum mais afinco às páginas das revistas militares, neste caso, com um tema que começava a assediar com intensa insistência a paz salazarista, a da então denominada guerra revolucionária e do seu potencial impacto para o Portugal no seu enorme ultramar.

### **3. A AMEAÇA DA GUERRA REVOLUCIONÁRIA E A CONTRASSUBVERSÃO**

A questão do Ultramar português antes de passar para a estratégia, navegou pela geopolítica. Com efeito, tudo se resumia, como Lenine dissera, a conquistar a Europa, dominando a África, que alimentava com os seus vastos recursos o primeiro continente (Prior, 1956, pp. 283-296). Na geopolítica, se detetaram os primeiros sinais de que uma ameaça se adensava sobre o Ultramar português. Ele tinha um nome, na realidade, impronunciável para a elite governativa portuguesa, o nacionalismo dos povos africanos. Todavia, se os textos sobre a geopolítica mundial se vão multiplicando, o estudo mais profundo da ação bélica dos emancipalistas demorará a chegar ao prelo e mesmo quando surge, é de forma algo tímida em termos do número de textos que dele tratam.

A guerra revolucionária é apresentada aos leitores da Revista Militar, e em geral, aos portugueses, pela pessoa do na altura Major do C.E.M. Serzedelo Coelho, que em 1957, em dois artigos, a descreve sucintamente. No primeiro dos artigos são descritas as generalidades consideradas relevantes sobre a guerra revolucionária, de uma forma concreta, na exata medida em que o autor a expõe como sendo a estratégia revolucionária da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.). Com efeito diz o autor que para os grandes teóricos do marxismo, principalmente para Lenine, a “guerra é o prolongamento da política por outros meios, isto é, por meios violentos” e por isso “a melhor estratégia é aquela que provoca a desintegração do adversário” (Coelho, 1957a, p. 454). Esta perspectiva, deriva, na ótica do autor, de “a revolução comunista só pode triunfar se se estender a todo o mundo. Até lá, a segurança do régimen estará sempre ameaçada” (Coelho, 1957a, p. 455).

Destas assunções decorre a guerra revolucionária. Esta é, de acordo, diz o autor, com a terminologia de Estaline, uma “estratégia integral” que concilia uma “guerra formal” tradicional e militar, com a guerra revolucionária, que é, “uma guerra social”, a luta de classes, a “guerra subversiva”. Neste sentido, afirma o autor, a guerra equivale à política (e em consequência, a política à guerra) (Coelho, 1957a, p. 462). A guerra revolucionária deriva de um conjunto de circunstâncias que a favorecem extraordinariamente – a existências de massas, o meio condutor; uma técnica científica; o desenvolvimento dos meios de comunicação de massas. O propósito deste aparato é a “conquista das massas populacionais” (Coelho, 1957a, pp. 466), com o fito último de, não aniquilar o exército inimigo, mas de “destruir uma estrutura social determinada, e com ela o poder político que a rege” (Coelho, 1957a, p. 459).

Estes pressupostos mais genéricos permitem a Serzedelo Coelho, na continuação do seu artigo, no número subsequente da Revista Militar, abalançar-se ao estudo da técnica e da tática da guerra revolucionária. Esta procura “a alteração gradual e

progressiva do equilíbrio estratégico, mediante uma ação global resultante da ação de forças políticas, psicológicas, sociais, económicas e militares, orientadas segundo as linhas de menor resistência do adversário” (Coelho, 1957b, p. 733). Como já fora dito no texto anterior, o autor volta a realçar que o fito primordial desta ação global e conjunta é a conquista das populações, a “conquista psicológicas das populações e a obtenção da sua participação ativa na luta” (Coelho, 1957b, pp. 736-7).

Para alcançar este desiderato, a ação divide-se em três fases – a da preparação insurrecional (inicial), a da flagelação armada (intermédia) e a da guerra civil ou luta clássica (final) (Coelho, 1957b, p. 738). Na realidade o autor atém-se, e de que forma, aos pressupostos de Mao Tsé-Tuong, quer no que se refere às fases, quer no que se refere, e no texto o diz de forma explícita, se manuseiam as ideias do revolucionário chinês, à forma como os revolucionários analisam a situação concreta em cada momento – o meio; as forças político-militares; a convicção ideológica; a situação internacional (Coelho, 1957b, p. 747). Por isso, é sintomático que Serzedelo Coelho afirme que “por detrás dos partidos revolucionários, seja qual fora a sua natureza, está a U.R.S.S.” (Coelho, 1957b, p. 745).

O texto de Serzedelo Coelho é uma exposição que combina uma ideologia estratégica com uma teoria estratégica, resultando de o seu conteúdo estar fortemente arreigado ao contexto internacional e às ameaças e aos inimigos com que Portugal considerava confrontar-se. Não é um texto que estude e elucide de forma puramente teórica a ideia de guerra, pelo contrário, analisa uma conceção inovadora de ação bélica, enquanto instrumento direcionado ao sobrepujamento daqueles que a ela se pretendem opor. Os dois artigos são assim, simultaneamente um estudo de uma teoria da aplicação daquilo a que se denominaria mais tarde de estratégia subversiva e um ensinamento prático do que significa essa estratégia que pretende potencialmente produzir uma rutura na sociedade portuguesa, vista como opositora ao seu sucesso.

Os textos mais tardios de Hermes de Araújo Oliveira seguem o mesmo diapasão. Nesse sentido, curiosamente, tal qual com as obras sobre a guerrilha, as obras sobre a guerra revolucionária deste autor são trabalhos de ideologia estratégica que visam para além de estudar uma dada conceção teórica da estratégia, adquirir argumentos e capacidades para se lhe opor na prática da vida internacional. Não deixa de ser revelador do que aqui se afirma que o prefácio do General Buceta Martins se refira ao “avassalador imperialismo materialista (...) sob o rótulo de uma ideologia – o comunismo” e aos “novos nacionalismos exaltados, que a propaganda comunista estimulou”, como que enquadrando o problema com que a realidade confrontava Portugal e as suas novas formas de ação, “uma nova arma secreta”, a “manobra psicológica de massas” (Martins, 1960a, pp. 18-19).

Os trabalhos de Hermes de Araújo Oliveira são bem mais vastos que os dois textos de Serzedelo Coelho, e incluem para além de vários artigos na Revista Militar, outros escritos, nomeadamente um volume de muito razoáveis dimensões intitulado precisamente A Guerra Revolucionária, publicado em 1960 (1960a) e que seria seguida de outras obras nos anos subsequentes.<sup>1</sup> Hermes de Araújo Oliveira é de facto um autor que trabalha de forma bem mais sistemática a questão da guerra revolucionária e a resposta que sobre ele se deve produzir, porquanto como afirma na dedicatória do seu livro sobre este tema, “responder à guerra revolucionária com a guerra revolucionária seria renegarmos a nós mesmos, seria abjurar os valores em que

---

<sup>1</sup> Hermes de Araújo Oliveira retorna., com efeito, às páginas da Revista Militar para apresentar as dinâmicas novas da Guerra Revolucionária e como a combater, focando-se algumas vezes num teatro de guerra específico, do de Moçambique, à altura ainda em paz, A defesa de Moçambique à luz da Guerra Revolucionária (1959) e a ação psicológica na defesa de Moçambique (1960b). Noutro artigo, este autor trata mais genericamente da Subversão em Africa (1960c). Mas Hermes de Araújo Oliveira é também autor de um volume de dimensão já relevante, saída em 1960, texto que faz uma profunda sistematização do que é A Guerra Revolucionária (1960a).

assentam as nossas tradições e a nossa civilização” (Oliveira, 1960a, “dedicatória”). Ecoa nesta frase uma das características mais específicas da Guerra Fria, a de ter sido, provavelmente, antes de tudo, uma guerra cultural, uma guerra de ideias e de cultura (Dullin, Jeannesson, Tamiatto, 2022, pp. 117-121), baseada num confronto de representações e símbolos, o que na verdade significou a criação de um novo campo de batalha, um novo território de luta, uma ampliação para novos espaços, da dialética bélica.

Esta nova dimensão da guerra faz com que desde logo Hermes de Araújo Oliveira considera esta forma de guerra, uma guerra integral, uma forma de guerra inventada pelo marxismo, baseada na contraposição entre o proletariado e o capital e na combinação da guerra civil e da guerra nacional, com vista a agir sobre as massas, mobilizando-as, uma forma de guerra total, que visa remoldar o espírito e transformar o homem (Oliveira, 1960a, pp. 50-51). A revolução visa conquistar as mentes, jogando com as contradições internas, descredibilizando o sistema de segurança e jurídico, influenciando a natureza espiritual, agindo sobre a mente e o corpo, manipulando a linguagem. É a ação subversiva, a estratégia que a guerra revolucionária move (Oliveira, 1960a, pp. 83-84, 93-96).

Hermes de Araújo Oliveira, todavia, não utiliza o termo estratégia, no que tange ao modo de ação, opta por falar do “mecanismo da guerra revolucionária” que divide em técnicas destrutivas e construtivas, e nestas, na conquista dos corpos e das almas, posteriormente analisando a mobilização popular e o desenvolvimento da própria peleja (Oliveira, 1960a, p. 81, Índice da 2ª parte). Tal qual Serzedelo Coelho, Hermes de Araújo Oliveira trata da guerra, não da estratégia. A ideia em si pode ser reveladora de que ambos os autores pretendem realçar a natureza belígera da confrontação – ela é igualmente, como se observou, uma guerra integral, uma guerra total – uma dinâmica confrontacional, um “choque”, de “carácter vincadamente subversivo”, a



“conquista das populações”, “desferindo golpes um a um”, observa este autor (Oliveira, 1960a, p. 69). A inexistência de uma ideia de estratégia, a fixação de ambos os autores da ideia de confronto, de combate, de peleja, mesmo que no exterior do choque físico, que não está da guerra revolucionária ausente, imprime ao choque subversivo a forma natural, dir-se-ia, de uma guerra.

Na realidade, os autores não refletem sobre a opção de denominar esta confrontação de guerra. Mas neles, a ideia de guerra revolucionária nasce da natureza própria da dinâmica que dissecam e que está eivada de uma lógica antagônica, marcada pela luta e pela natureza simultaneamente destrutiva do processo, o aniquilar do oponente, e construtiva, a edificação de uma nova realidade política, que consubstancia a vitória de um dos intervenientes. O que se pode aqui dizer é que para estes autores, a ideia de que humanos que se confrontam no processo de criação e destruição, de algum modo configura uma realidade bélica, realidade essa *tout court* entendida como sendo uma guerra.

A dinâmica de criação e destruição é cara à tese de Hermes de Araújo Oliveira, o autor considera que a guerra subversiva combina ambos os elementos, de forma a assegurar as condições necessárias para a vitória da subversão. Como programa da guerra revolucionária, o autor refere que à destruição correspondem os seguintes elementos – desagregação/intimidação (inclui o terrorismo seletivo)/desmoralização/eliminação (dos irredutíveis) – e à construção estes componentes – formação de bases de quadros/impregnação psicológica das massas/enquadramento das massas/edificação de novas estruturas, possibilitando no final a consolidação de um novo poder. (Oliveira, 1960a, pp. 86, quadro, 85 e seguintes) Estes elementos possibilitam a mobilização das massas populares – a guerra subversiva, seguindo o ideal de Mao Tse-Toung, assinala o nosso autor, tem na “mobilização popular (...) um exército sólido que mergulha as raízes no povo” (Oliveira, 1960a, p. 121) e permitem o

desenvolvimento da guerra revolucionária. Esta é composta pelas seguintes fases: 1) alerta da opinião – disseminação das forças subversivas; criação do “partido” 2) batalha pela cumplicidade - agitação 3) ativação da massa – ações de propaganda combinadas com ações bélicas, 4) a legalidade muda de campo – o controlo da população, 5) o desenvolvimento da luta – contraofensiva geral – governam insurrecional (Oliveira, 1960a, pp. 123-139).

Num certo sentido, subjacente à ideia de guerra revolucionária estaria uma manobra indireta que obstará ao choque frontal (Oliveira, 1960c, p. 432). Não obstante, na realidade, esta manobra indireta, não só não inibe o choque de armas clássico, seja na forma de guerrilha, seja de modo convencional, como introduz no próprio campo de batalha outros veículos de ação que se combinam com os tradicionais e tornam a guerra verdadeiramente integral, porquanto a guerra é na verdade integral por inserir na liça os instrumentos habituais com outros inovadores que advêm de campos tradicionalmente fora do campo bélico.

Uma reflexão filosófica completa o estudo de Hermes de Araújo Oliveira sobre a guerra revolucionária. Para este autor, esta nasce de dinâmica de progressiva atomização do indivíduo na sociedade, um uno, que acaba por ser deglutido pela massa, massa essa que coletivizando a individualidade, um absoluto uno fundido numa massa absoluta que reduz o oponente a um inimigo absoluto, possibilita em simultâneo um ideal de purificação dos próprios e uma lógica de extermínio dos adversários – a guerra revolucionária é uma guerra subversiva que em si contém a ideia de guerra total, na exata medida em que o seu termo é a eliminação pura e dura do oponente. (1960a, pp. 145 e seguintes).

Por estranho que possam parecer estas ideias – e não são tão extraordinárias, na leitura que do mundo fazem algumas escolas de filosofia contemporânea – contém elementos adicionais nos quais se podem observar os fundamentos que justificam a ideia de que

se está perante uma guerra e não uma estratégia. Esta conclusão, não obstante, obriga a refletir como e porquê os autores assinalados não optaram desde o início por reivindicar que mais do que uma guerra se deveria estar perante aquilo a que mais tarde se chamou estratégia de subversão e de estratégia de contrassubversão.

Com efeito, é da natureza da guerra subverter o mundo, e não há guerra que não seja subversiva, transgressiva mesmo, na sua essência, essa a causa de ser da própria guerra subversiva/guerra revolucionária. Toda a lógica da guerra subversiva/guerra revolucionária é pôr o mundo de avesso, mudá-lo radicalmente numa certa direção: aquela que o partido e a sua lógica ideológica apontam como o rumo a consumir. Como refere Delmas, a guerra subversiva tem uma “visão política clara” do que ambiciona, o “triunfo do bem” segundo uma clara fórmula ideológica (Delmas, 1959, 1972, pp. 21 e 23).

Este estrategista observa que ao contrário da guerrilha que tinha por inimigo um exército, a guerra revolucionária tem por oponente um regime político (Delmas, 1959, 1972, p. 17). Pondo a questão nestes termos, vemos que para Delmas é a guerra que produz o efeito transformacional, não uma estratégia, provavelmente por que aquela é o ato, não o conceito ou a conceção com que se conforma a segunda. Porquanto é da essência, é da lógica da luta – no sentido mais lato, para lá da própria guerra – e da guerra, arrancar da vida aquilo que quer erradicar e transformar naquilo que se almeja como imperativo. Com efeito, diz Margaret MacMillan (2021, p. 14), “vivemos num mundo moldado pela guerra”.

O facto de se dar relevância ao vetor psicológico, ao fator ideológico, parece indicar que se estaria sobre uma forma de guerra menos virulenta e menos destrutiva, no fundo, numa outra forma de guerra, em que a destruição teria um papel menorizado. Mas estes autores conheciam a famosa inversão marxista de fórmula de Clausewitz que dizia que “a política (ou a paz) era a continuação da guerra com e por outros

meios” (Oliveira, 1960a, p. 46; Coelho, 1957a, p. 454), e que expressava uma outra leitura da guerra e da paz, não tempos e espaços precisamente distintos, mas miscigenados, nem paz, nem guerra ou “paz-guerra” na expressão beaufriana, compartilhando num todo a realidade (Beaufre, 2004, p. 29).

Neste sentido, elementos tradicionalmente pensado como parte da paz, tornavam-se instrumentos da guerra e a própria guerra, na sua pureza belígera, podia, todavia, ser veículo da paz. Por outras palavras, a fórmula invertida da tese clausewitziana significava uma abrangente ampliação do espaço belígero e a introdução de componentes tradicionalmente relacionados com a paz no agir da guerra – como por exemplo, as lutas culturais e ideológicas, habitualmente pensadas como estando no exterior do espaço bélico. Claude Delmas percebia claramente essa transformação e realçava que a guerrilha era um instrumento – o militar – de um campo de batalha mais vasto, o da guerra revolucionária. Com efeito, dizia este autor, a guerrilha mais não era que uma tática (que podia conter a mobilização da população e elementos psicológicos) ainda essencialmente de cariz militar (Delmas, 1959, 1972, pp. 10-12). Observe-se que para estes teóricos, nem a guerra revolucionária mitigava a violência belígera – conquanto a predominância da guerrilha nas guerras revolucionárias concretas faça presumir demasiadas vezes que o combate clássico convencional não participaria desta forma de guerra; a verdade é que – seguindo Mao Tse-Toung – a fase final podia ser completamente dominada por uma ação bélica estritamente convencional (Oliveira, pp. 131-2). A característica muito mais englobante da guerra revolucionária, introduzindo no combate, novos instrumentos e veículos de ação – e que abrem a porta à ideia de estratégia integral – significa no fundo uma ampliação do espectro da guerra e em consequência, tornar a sua natureza, mais total e mais aniquiladora; porquanto toda a subversão que a guerra aporta contém em si sempre

uma dinâmica aniquiladora; como mudar o mundo sem o revolver e só o revolvendo efetivamente se remodelará a natureza do mundo e da humanidade.

Esta evolução é tão evidente para estes teóricos, que a própria resposta à guerra revolucionária demanda uma postura ampliadora com vista a constringer e/ou eliminar a ameaça que a subversão aporta. Não é por acaso que Hermes de Araújo Oliveira termina a sua obra sobre a Guerra Revolucionária com uma parte sobre “Como Reagir contra a Guerra Revolucionária”. Retornando a ideia de que a guerra revolucionária é uma guerra total, o autor observa que o espaço matriz do combate à subversão é o campo das ideias e que neste, axial, estão os valores, ora ideias e valores, significa lutar pelo controlo da população, servindo as populações e adquirindo uma superioridade moral. Esta luta, não obstante, não se pode travar só no campo das ideias – considerando que este combate tanto impõem ações edificantes como atos destrutivos – tem por isso de se intervir no 1) campo militar (segurança), 2) campo social, apoio à população, 3) campo psicológico, combate de valores, 4) campo político – ideológico, reformas e criação de uma “nova ordem” (Oliveira, 1960a, pp. 195 e seguintes, Quadro da 231). Não se deve deixar de sublinhar que mesmo a resposta à guerra revolucionária e à subversão – a contrassubversão – impõe de algum modo uma remodelação da realidade, um novo começo, definido no termo “nova ordem”. Instituir uma nova ordem, só pode acontecer, se a realidade for profundamente remodelada, e essa modificação só é plenamente conseguida se a guerra for total e se aportar em si a aniquilação do que anteriormente existia.

## **CONCLUSÃO**

Os estudos sobre a guerrilha e a contraguerrilha são objeto de interesse por parte de um pequeníssimo grupo de teóricos militares – reflexo talvez mais de em Portugal existir um núcleo muito reduzido de estrategistas e por conseguinte de a produção

estratégica ser parca no conjunto nacional e mais ainda no que respeita a temas um pouco distantes daqueles que assoberbavam a realidade bélica nacional. Com efeito, a guerrilha e a guerra revolucionária – guerra de subversão, como mais tarde se denominou, eram nos anos iniciais da Guerra Fria temas um tanto ou quanto exteriores às principais preocupações com que se deparavam as Forças Armadas, mais viradas para a uma batalha convencional na Europa ou para a proteção das linhas de comunicação marítimas.

É certo que quer a questão da guerrilha, mais do que da contraguerrilha, na década de 40, e as da guerra revolucionária e da guerra contrarrevolucionária, em resposta à anterior, espelhavam matérias que tinham interesse e relevância para a defesa nacional e para a estratégia militar de Portugal, mas não de um modo que as tornasse ainda à altura, essenciais. As obras então publicadas eram por isso, na verdade, de cunho mais teórico que prático, em boa medida por ainda não terem de ser implementadas efetivamente no terreno. Os estudos, tendo uma evidente marca praxista e respondendo a questões concretas, de teor militar, de cunho estratégico e numa perspetiva ideológica, que espelhava uma visão da forma como a defesa nacional e a estratégia militar nacional de deveria comportar, não respondiam, todavia, a problemáticas com que a força militar se debatia e a que tinha de replicar. Assim, são obras que ficam num estranho limbo, entre uma postura praxista e um cunho estritamente teórico.

A questão da guerrilha respondia de facto a uma questão prática, a dos limitados recursos militares que Portugal dispunha para uma defesa estritamente convencional do território nacional e que levou a uma reflexão, quiçá mais ampla no seio do Exército, mas posto em forma de escrita por dois autores, Hermes de Araújo Oliveira e Augusto Manuel das Neves, sobre o valor da guerra de guerrilha e a criação de uma força de milícias, com vista a complementar e a suportar a principal força de combate,

de cariz clássico, na defesa do território nacional. No fundo, interrogava-se a recriação de uma força de milícias que assegurasse a cobertura e a defesa dos flancos da força militar convencional que no Alto Alentejo pretendia assegurar a defesa de Lisboa, assim como a proteção do norte do país, principalmente da cidade do Porto. A ideia de guerra de guerrilhas como instrumento da defesa militar do país nunca saiu das obras destes autores, nunca tendo sido sequer pensada como passível de implementação, virado como estava o Exército para uma defesa convencional da Europa ocidental e do “baluarte ibérico” no quadro da reação a uma invasão soviética. Mas também por essa razão, a centralidade temática é a guerrilha muito mais que a contraguerrilha, que é pouco objeto de estudo, tema a que se dedica em exclusividade Augusto Manuel das Neves.

A questão da guerra revolucionária aparece nas páginas da Revista Militar na segunda metade da década de 50 do século XX. Na verdade, a questão da subversão da política mundial e do quadro africano, produto de uma potencial descolonização, aparecera como tema um ou dois anos antes, pela pena de alguns militares, mas ainda e apenas no campo das questões políticas e diplomáticas. A possibilidade de este processo descambar em guerras locais em África e na Ásia, despontaria um pouco mais tarde, na forma daquilo a que na altura – numa linguagem dita maoísta – se definia como a guerra revolucionária. Apesar de o tema central ser a guerra revolucionária, aqui, muito mais do que acontecera com o tema da guerrilha, a contraguerrilha/a contrassubversão são temas relevantes de igual modo. E se o primeiro tema adquire maior interesse, é preciso compreender o inimigo para o derrotar, não escapa a estes autores a resposta que a guerra contrarrevolucionária deve dar a guerra revolucionária. A guerra revolucionária é claramente uma conflagração muito mais ampla – a continuação da guerra por meios políticos, de acordo com uma leitura que atribuem aos estrategos marxistas da U.R.S.S. – o que implica encaixar na ação bélica outros

instrumentos de carácter social, político-ideológico e propagandístico e a centralidade da população como o meio da luta. A guerra amplia-se desmesuradamente, torna-se por isso total – incorporando esta, novos instrumentos e campos de batalha, sem que isso significa, bem pelo contrário, uma moderação da virulência bélica. Com efeito, não só esta não significa que os habituais instrumentos bélicos convencionais se moderam, como faz estes serem coadjuvados de outros meios que podem e muitas das vezes devem exacerbar a escalada bélica.

Não obstante, nesta década, pese a situação internacional, cada vez mais favorável à descolonização, como algumas exceções, a questão da guerra revolucionária parece ainda habitar no essencial o limes da teoria, mais que o da prática, como se a guerra que se antevia estivesse muito distante da realidade.

Pelo contrário, a guerrilha, no que toca a estes teóricos, é no essencial, uma tática militar, muito similar às ações especiais, baseada nas operações de pequenos grupos e em atos que visam o desgaste do oponente. É certo que eles observam que a introdução da população na contenda pode significar que a guerra adquire uma maior dimensão político-ideológica e uma maior virulência bélica, todavia, muito longe de ainda se considerar uma manobra integrada, como aconteceria com a guerra revolucionária.

Em qualquer dos casos, a natureza da confrontação define-se ainda pela utilização do termo guerra e é olhado como sendo um choque bélico, no caso da guerra revolucionária, com a inserção de novos instrumentos que pelo seu manuseamento se transformam em elementos bélicos e que ampliam a conflagração para uma dinâmica total ou integral. A contenda não diminui de intensidade, bem pelo contrário, ganha densidade e virulência.

Em suma, quer a reflexão sobre a guerra de guerrilha e de contraguerrilha, quer a sobre a guerra revolucionária e contrarrevolucionária, a despeito de uma exposição



fortemente marcada pela realidade concreta e por lógicas ideológicas precisas que a delimitavam, não deixa de no essencial de ser uma leitura no limes da teoria, espelhando sem dúvida preocupações concretas, mas sem uma dimensão aplicativa na vida real. Estava-se ainda meramente no campo do pensamento, pese a sua expressão praxista. A ação da guerra contrarrevolucionária – contra subversiva só adquiriria um tom concreto com a criação do Manual “O Exército na Guerra Subversiva”, e como se observa pelo título, ainda espelhava estarmos no campo da guerra.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Beaufre, A. (2004), *Introdução à Estratégia*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Beevor, A. (1989). *A Guerra Civil de Espanha*, Edição Livros do Brasil, Lisboa.
- Coelho, S. (1957a). “A Guerra Revolucionária”, *Revista Militar*, nº 8/9, agosto/setembro, pp. 453-468.
- Coelho, S. (1957b). *A técnica e Tática da Guerra Revolucionária*, *Revista Militar*, nº 12, dezembro, pp. 731-768.
- Cruz, B. da (2005). *Guerrilheiros Antifranquistas em Trás-os-Montes*, 2ª edição, Lisboa, Âncora Editora.
- Delmas, C. (1959, 1972). *A Guerra Revolucionária*, Mem-Martins, Publicações Europa-América, 3ª edição.
- Dullin, S., Jeannesson, S. e Tamiatto, J. (2022). *Atlas da Guerra Fria. 1947-1990: Um Conflito Global e Multiforme*, Lisboa, Guerra e Paz.
- MacMillan, M. (2021). *Guerra. Como Moldou a História da Humanidade*, Lisboa, Temas e Debates.
- Martins, H. B. (1960a), “Prefácio”, em Hermes de Araújo Oliveira, *A Guerra Revolucionária*, (s/l) (s/e).

- Neves, A. M. (1947a). “A Guerra de Guerrilhas, Revista de Infantaria, nº 9-20, setembro/outubro, II série, pp. 382-395.
- Neves, A. M. (1947b) “A Guerra de Guerrilhas”, Revista de Infantaria, nº 11-12, novembro/dezembro, II Série, pp. 511-424.
- Neves, A. M. (1948b) “A Guerra de Guerrilhas”, Revista de Infantaria, nº 15-16, março/abril, II Série, pp. 138-149.
- Neves, A. M., Guerra de Guerrilhas, (1948a), Separata da Revista de Infantaria (tipografia da LCGG).
- Neves, A. M. (s/d). Curso de Tática de Infantaria, 3 Vols., Ministério da Guerra e Revista de Infantaria, (s/l).
- Oliveira, H. A. (1947b) “Guerra de Guerrilhas, sua importância”, Defesa Nacional, Nº 164, dezembro, pp. 206-208.
- Oliveira, H. A. (1947a). “A Guerra de Guerrilhas”, Revista Militar, Nº12, dezembro, pp. 669-693.
- Oliveira, H. A. (1948). “A Guerra de Guerrilhas: Seu Passado, Presente e Futuro”, Defesa Nacional, Nº 170, junho, pp. 46-47.
- Oliveira, H. A. (1949). A Guerrilha na Guerra Moderna, Lisboa.
- Oliveira H. A. (1959). A defesa de Moçambique à luz da Guerra Revolucionária”, Revista Militar, nº 12, dezembro, pp. 749-789.
- Oliveira, H. A. (1960a). A Guerra Revolucionária, (s/l) (s/e), edição patrocinada pela Academia Militar.
- Oliveira, H. A. (1960b). “A acção psicológica na defesa de Moçambique”, Revista Militar, nº 12, dezembro, pp. 775-812.
- Oliveira, H. A (1960c). “Subversão em Africa”, Revista Militar, nº 7, julho, pp. 415-440.

Prior, G. (1956). “A África na Estratégia Global”, *Revista Militar*, nº 5, maio, pp. 283-296.

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF TROOPS TO INHABITANTS RATIOS - ANGOLA, GUINEA, MOZAMBIQUE - 1961-1973**

Orlando J. B. Almeida Pereira, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, Portugal, orlando@civil.ist.utl.pt

### **ABSTRACT**

Comparative analysis of troops to inhabitants ratios in each theatre shows that Guinea-Bissau was very different from the other two theatres. The troop ratio was not only one of the effects of the strategic problem that became apparent in Guinea at the end of 1966, but also one of its causes. Another cause was the number of garrisons, which also influenced the political freedom of action of Portugal's leaders. Both the formulation of the problem and the solution proposed changed significantly during the war.

**Keywords:** counterinsurgency, troop ratios, Portugal, Angola, Guinea-Bissau, Mozambique.

### **RESUMO**

A análise comparativa dos rácios entre tropas e populações em cada teatro de operações mostra que a Guiné-Bissau era muito diferente dos outros dois teatros. O rácio entre tropas e população não era apenas um dos efeitos do problema estratégico que se tornou aparente na Guiné no final de 1966, mas também uma das suas causas. Outra das causas foi o número de guarnições, o qual também influenciou a liberdade de acção política dos líderes portugueses. Tanto a formulação do problema como a solução proposta tiveram alterações significativas ao longo da guerra.

**Palavras-Chave:** contra-insurreição, rácios tropas e populações, Portugal, Angola, Guiné-Bissau, Moçambique.

## **1. INTRODUCTION**

The three simultaneous theatres of Angola, Guinea-Bissau, and Mozambique, in all of which the intervening counterinsurgent force had the same origin, provide for an almost ideal case to be studied. Although Treistman (2012a) used this case to identify external sanctuaries and a unified insurgency as key factors in counterinsurgencies, he failed to find the relation between force ratios and the outcome in each theatre prior to the military coup in Portugal that ended the war in 1974. Several theories have been proposed to arrive at a minimum force ratio for success in counterinsurgency, such as those described by Moore (2013), who pointed out that success depends on more variables than those considered in those theories. Among other cases, he tested the theories against that of Algeria (1954-1962), where the French were unable to attain their initial desired political outcome, despite exceeding the force ratios given by those theories. Although he explained that the large number of French soldiers contributed to the failure and that, therefore, an even higher force ratio would, in all likelihood, have made matters worse, he failed to explain that this simply means that, in certain cases, there is also a maximum force ratio for success.

Even when not strictly inviolable, external sanctuaries may be sufficiently safe for insurgent movements to survive indefinitely. In this circumstance, some counterinsurgent force may have to be sustained indefinitely. An intervening counterinsurgent force is never indefinitely sustainable, only indigenous troops may be. Therefore, a troop ratio above the recruitment index that can be indefinitely sustained by the local population may be counterproductive, because it will provide an incentive to the external enemies of the counterinsurgents for waging a proxy war

by sponsoring the insurgents. The higher the force ratio is, the higher the incentive will be.

Excluding the Bijagós' Archipelago, no place in Guinea-Bissau is more than 100 km away from a land frontier; and approximately one third of the total surface is within a 20 km range of the land frontier. Given the geographic distribution of the population, even in an ideal situation in which all insurgent bases would be outside Guinea-Bissau, a significant part of the population would not have peace.<sup>1</sup> In the late 1950's, the foreseeable changes in the political landscape in Africa and the United Nations were sufficient to predict that, using the terminology in Treistman (2012), insurgents in Guinea would have safe havens of sufficient quality. Mozambique and Angola were different, not only in the fraction of their surface and population near their land frontiers but also in their political landscape (Cann, 2011; Barroso, 2017). Furthermore, the absence of economic and location value of Guinea-Bissau meant that, except for her two immediate neighbours, no other country would perceive sponsorship of an insurgent movement in Guinea as a threat. Therefore, even if rival insurgent movements appeared, the most successful one would attract all sponsorship, while rival movements within Angola and Mozambique might not.

In April 1959, at the Superior Council for National Defence, the Subsecretary of State for Aeronautics, Kaúlza de Arriaga, declared that: defending Guinea-Bissau was not of vital importance, as a stop in the aviation line of communication or otherwise, might be possible but would be extremely difficult, and should only be done in a "capable" manner; defending Angola, Mozambique, Cabo Verde and São Tomé e Príncipe was of vital importance, was possible, and should be done at all cost.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> See the map in page 573 of Dhada (1998).

<sup>2</sup> Arquivo da Defesa Nacional, Paço de Arcos, PT/ADN/GABMIN/020-2/0091/011, Acta da reunião do Conselho Superior de Defesa Nacional de 13 de Abril de 1959.

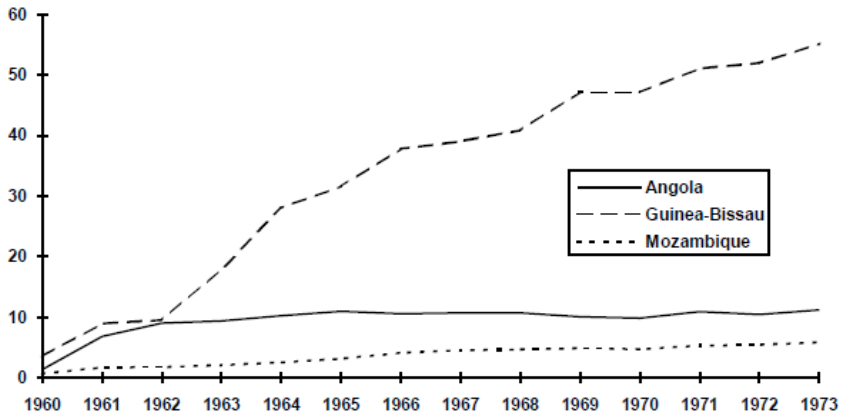
## **2. COUNTERINSURGENT TROOP RATIOS**

Taking into account the Army troops only, Pereira (2016) analysed the troop ratio in each of the three African theatres, shown in Figure 1, the recruitment index in each of them, and the recruitment index, in Portugal, for any of those theatres, shown in Figure 2. The military recruitment index in Portugal was substantially higher, as may be seen in Figure 3, not only because there were other branches, and part of the troops were sent to places outside the African continent, but mainly because those conscripted in Portugal did part of their service in Portugal.<sup>1</sup> For a shorter span of years, but taking into account the total of Armed Forces and Militarised Forces, including all types of police forces, Pereira (2021) determined the troop ratios in each of the three African theatres and in Portugal, shown in Figure 4, and the recruitment indices in each of the theatres and in Portugal, shown in Figure 5.

The war started on 15 March 1961, with attacks by the Union of Peoples of Angola (*União dos Povos de Angola* or UPA) throughout the north of Angola, in a scramble against the People's Movement for the Liberation of Angola (*Movimento Popular de Libertação de Angola* or MPLA), creating a number of refugees in the Democratic Republic of the Congo estimated to be 5.2% of the population of Angola (Cann, 2011). Due to the recruitment policy followed until then, the large number of urgently needed trained troops could only be found in Portugal (Coelho, 2002). The Liberation Movement of Guinea (*Movimento para a Libertação da Guiné* or MLG) initiated the armed struggle in Guinea-Bissau in July (Matos, 2015). The event was followed by a flow of refugees to the Republic of Guinea and to Senegal, the latter a supporter of the MLG.

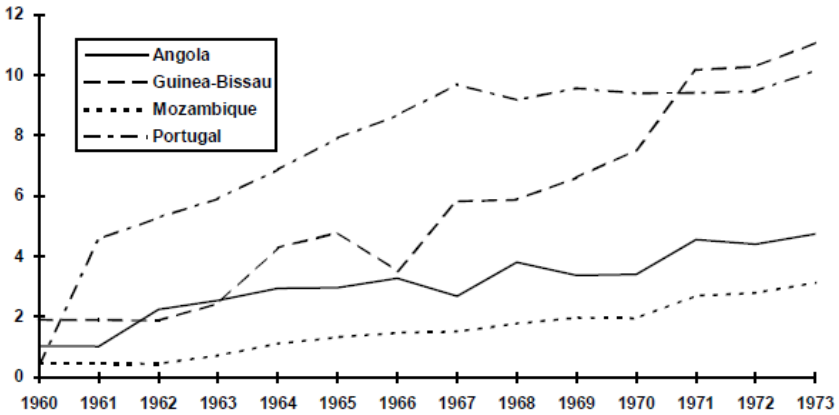
---

<sup>1</sup> See Couto (2006, pp. 122-125), Cann (2007, p. 6), Bacelar (2000, pp. 132-135), Meneses (2014, p. 19), PT/ADN/CEMGFA/015/0032/026, PT/ADN/SGDN/2REP/030/0134/003, PT/ADN/SGDN/2REP/030/0134/005, PT/ADN/SGDN/2REP/016/0054/021, PT/ADN/GABMIN/007/0038/067, and Gomes and Afonso (2009, p. 57).



**Figure 1:** Total of Army troops in each theatre per 1000 inhabitants of the theatre.

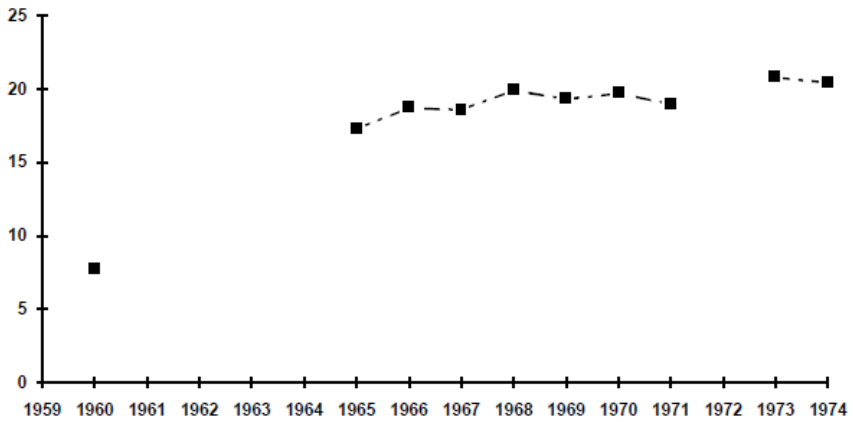
Source: Author



**Figure 2:** Total of Army troops stationed in Africa recruited per 1000 inhabitants of their origin.

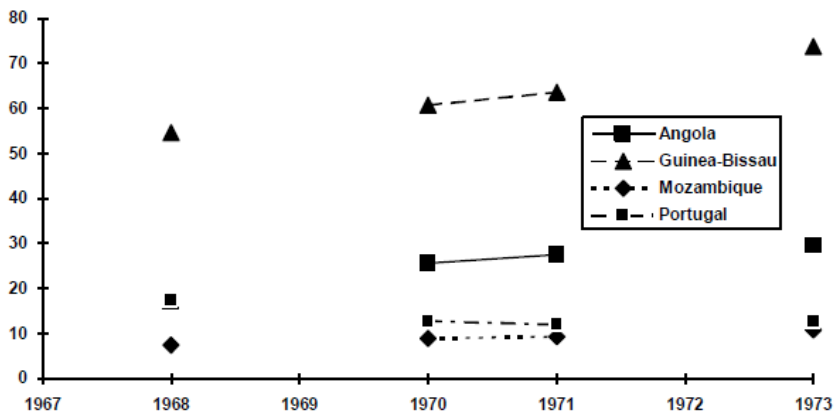
Source: Author





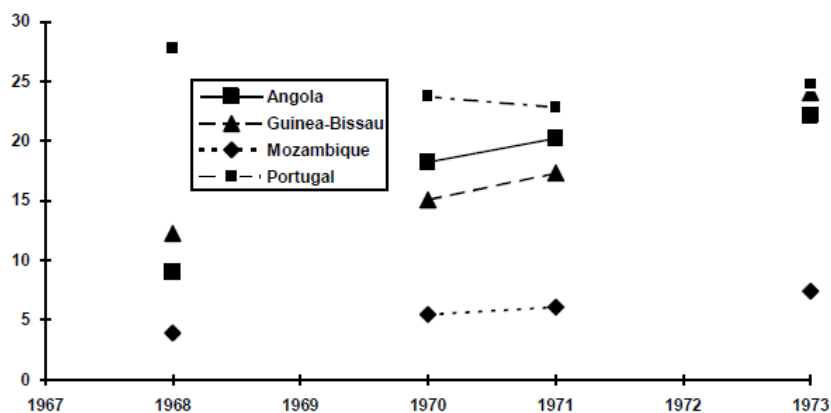
**Figure 3:** Total of troops of the Armed Forces recruited in Portugal per 1000 inhabitants.

Source: Author



**Figure 4:** Total troops (Armed Forces + Militarised Forces) in each theatre and in Portugal, per 1000 inhabitants.

Source: Author



**Figure 5:** Total troops (Armed Forces + Militarised Forces) recruited per 1000 inhabitants of their origin.

**Source:** Author

In January 1963, the African Party for the Independence of Guinea and Cabo Verde (*Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde* or PAIGC), supported by the Republic of Guinea, began its insurgency in Guinea-Bissau. In September, the military commander in Guinea, colonel Fernando Louro de Sousa, described the situation to the Superior Military Council as being one of sending more and more troops to repress what might be irrepressible and declared that he did not know what he was doing in that theatre.<sup>1</sup> Perhaps he feared that it might be self-defeating to reinforce a theatre where the number of troops per inhabitant (Figure 1) was close to what could be sustained indefinitely through local recruitment alone (Figure 5). In May 1964, brigadier-general Arnaldo Schultz was appointed as both governor and military commander of Guinea. By July, Portugal's government had already directed

<sup>1</sup> See page 27 of PT/ADN/SGDN/1REP/092/0306/004, Exposição feita pelo Comandante-Chefe das Forças Armadas da Guiné no Conselho Superior Militar (4 September 1963) and Cunha (1977, p. 112).

that each theatre should participate in the war effort, namely in the recruitment of troops.<sup>1</sup> In September, five months after Tanganyika and Zanzibar united to form Tanzania, the Front for the Liberation of Mozambique (*Frente de Libertação de Moçambique* or FRELIMO) began the insurgency in northern Mozambique. In a few months, the number of Mozambicans that fled to Tanzania rose to 0.14% of the population of Mozambique. Whatever their individual reasons to escape were, with the support of Tanzania, these and subsequent refugees could be coerced into camps controlled by the FRELIMO, where they would be used to recruit insurgents, gain political legitimacy, and gather international support (Panzer, 2013).

In March 1965, the Organisation of African Unity ceased aid to the Front for Struggle for the National Independence of Guinea (*Frente de Luta pela Independência Nacional da Guiné* or FLING), of which the MLG had been a founder three years earlier, and Senegal began to redirect its support from the FLING to PAIGC. In the same month, the Revolutionary Committee of Mozambique (*Comité Revolucionário de Moçambique* or COREMO) was founded in Zambia. Before the end of the year, its insurgency would begin in western Mozambique, followed by a flow of refugees.<sup>2</sup> By April, Portugal's government had already defined as policy the successive increase in the participation of each theatre in the war effort, namely by recruiting troops.<sup>3</sup>

### **3. GARRISONS IN GUINEA**

Comparative analysis of troop ratios shows that the Guinea theatre deserves a more detailed analysis. Taking into account both the regular army and the militias, Pereira

---

<sup>1</sup> PT/ADN/GABMIN/017/0077/018, Despacho do Ministro da Defesa Nacional (8 July 1964).

<sup>2</sup> CECA (2012, p. 319).

<sup>3</sup> PT/ADN/SGDN/1REP/097/0316/002, Secretário Adjunto da Defesa Nacional to Rep. Gab. do Estado-Maior do Exército, Reforços para a Guiné. Aproveitamento de potencial humano nativo recrutável (28 April 1965).

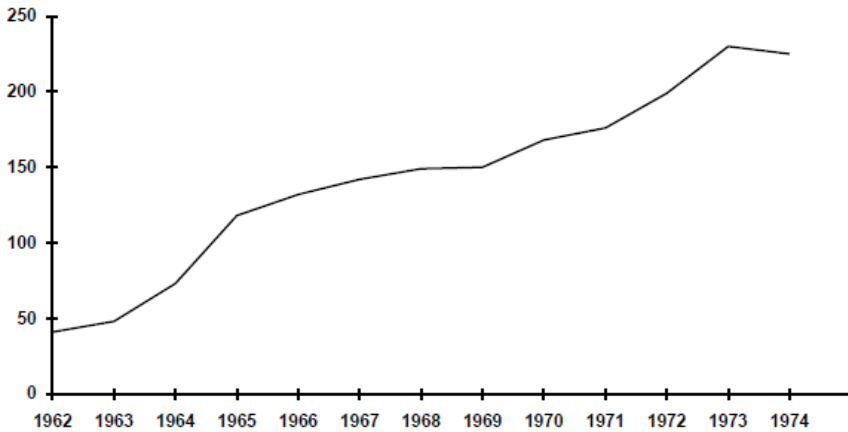
(2019) studied the total number of garrisons in that theatre until the eve of the military coup, shown in Figure 6, and how it influenced the political freedom of action of Portugal's leaders. By the end of 1965, the number of garrisons had already exceeded the end state of “eighty-something” garrisons that the last military commander before the military coup would eventually plan.<sup>1</sup> In December, the Chief of Staff of the Army, general Luís da Câmara Pina, gave a conference, in which he declared that while Cabo Verde had a certain invulnerability and no disquieting subversion should be feared there, the geography of Guinea favoured subversion. The text of the conference was published three months later (Pina, 1966).

By 1966, the growth in the number of garrisons was slowing down. The expression “new Brazil” was being used by some to describe an outcome, which they saw as acceptable by Portugal, for the war in a theatre (Couto, 2012). When the independence of Brazil was declared, in 1822, few garrisons remained loyal to Portugal and all of them had already withdrawn or surrendered when Portugal recognised the independence in 1825.<sup>2</sup> More Portuguese garrisons in Guinea meant that, if the PAIGC declared the independence of Guinea-Bissau, it would be even more difficult for the Portuguese government to claim that the theatre had become a “new Brazil”.

---

<sup>1</sup> Oliveira (1997).

<sup>2</sup> Selvagem (1931, pp. 540-542) and Barros (1948, p. 148).



**Figure 6:** Garrisons of regular army troops or militias in Guinea.

**Source:** Author

#### **4. THE PROBLEM OF GUINEA**

In August 1966, in a letter to general Schultz, the chief of his military office wrote that he had once heard someone, very bold, who said that the war for the Overseas could not be won in Guinea, but could be lost therein.<sup>1</sup> That very bold someone probably was just applying Frederick the Great's maxim “he who defends everything, defends nothing” to that war.<sup>2</sup> By the end of the year, the Secretary-General of PAIGC, Amílcar Cabral, decided to place the insurgents' military bases in the neighbour countries.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PT/ADN/SGDN/2REP/0411/008, Carta ao Governador da Guiné (11 August 1966).

<sup>2</sup> See page 16 and, for a more sarcastic version, page 37 of “Les principes généraux de la guerre, appliqués à la tactique et à la discipline des troupes prussiennes” in Preuss (1856). The latter version may be an adaptation to a purely defensive context of the advice of Pericles to the Athenians in Thucydides (1.144.1).

<sup>3</sup> Arquivo Histórico da Presidência da República, Lisboa, PT/PR/AHPR/GB0205/1729/009, Relato Sucinto da Sessão de 8 de Novembro de 1968 do Conselho Superior da Defesa Nacional, Anexo A (8 November 1968).

On 7 February 1967, the army headquarters in Guinea had already noticed that most of the insurgents' activities consisted in short incursions across the borders, granting them almost total impunity.<sup>1</sup> Five days later, while Portugal's Minister of Defence was visiting Guinea, an officer at the military headquarters went further, saying that a war climate in the border regions was inevitable, as long as the external sanctuaries were respected.<sup>2</sup> Reinforcements had turned out to be counterproductive: a military victory that could be used to justify troop withdrawals was out of reach and the troop ratio was not indefinitely sustainable. Furthermore, troops recruited in Portugal had improved health care around them to the point of attracting the population.<sup>3</sup> Thus, border garrisons had retained some of the local population around vulnerable positions, increasing the political cost of redeploying those garrisons: the insurgents would claim a victory and the inhabitants would either be abandoned or forced to displace. In September, Schultz decided that the militias should be better used, freeing from checkerboard duties the largest possible number of army troops.<sup>4</sup>

In May 1968, Schultz was replaced as governor and as military commander by brigadier-general António de Spínola. In July, Spínola was aware that, if external sanctuaries must be respected, there should be enough distance between a military base and the frontier to allow for a reaction, within Guinea, to an attack to that base.<sup>5</sup> In August, the United Nations revealed that 5.6% of the population of Angola were refugees in the Democratic Republic of the Congo, 11% of the population of Guinea-

---

<sup>1</sup> See Nota nº 860/C de 7Fev67 da 3ª Rep/QG/CTIG, transcribed in CECA (2015, p. 85).

<sup>2</sup> See page 10 of PT/ADN/SGDN/1REP/092/0309/015, “Exposição do Chefe da Divisão de Informações” in Visita do Ministro da Defesa Nacional à Guiné - 12 a 20 FEV67 (12 February 1967).

<sup>3</sup> CECA (2014, 442).

<sup>4</sup> See page 5 of PT/ADN/SGDN/1REP/098/0319/001, Directiva Operacional nº 29/C (29 September 1967).

<sup>5</sup> See Directiva nº 20/68 (25 July 1968), transcribed in Antunes (1995, pp. 348-353).

Bissau were refugees in Senegal, and 1.6% of the population of Mozambique were refugees in Zambia or in Tanzania.<sup>1</sup>

In September, Marcelo Caetano took office as head of the government of Portugal. In October, he recommended maximum caution to avoid border incidents and was considering the possibility of replacing part of the troops recruited in Portugal by troops recruited locally.<sup>2</sup> On 5 November, at the Superior Military Council, in Lisbon, Spínola predicted that the PAIGC would seek to shell, from bases near the border, the nearest Portuguese bases, with increasing firepower, accuracy and co-ordination.<sup>3</sup> Three days later, at the Superior Council for National Defence, he again hinted that the dominant view of the politicians and of the military was that the problem of Guinea had no solution, claimed that a successful counterinsurgency in Guinea would have effects outside the theatre, warned that the Soviet Union remained determined in her support to the PAIGC, and again predicted military collapse in a short term, unless he was given the means to take the initiative, which he stated to be the only solution and one deserving of Portugal's strategic effort. He presented an interior counter-manoeuvre scheme with ten general lines, the sixth being retaliations against the enemy in the border areas of neighbour countries.<sup>4</sup> Although such retaliations were obviously incompatible with the recommended maximum caution to avoid border

---

<sup>1</sup> Using the number of refugees quoted in Guerra (1994, 436).

<sup>2</sup> See, respectively, page 9 of PT/PR/AHPR/GB0205/1729/007, Relato Sucinto da Sessão de 18 de Outubro de 1968 do Conselho Superior da Defesa Nacional (18 October 1968), and *ibid.*, Reunião do Conselho Superior da Defesa Nacional - Ordem do dia para a Sessão de 18 de Outubro de 1968 (18 October 1968).

<sup>3</sup> See PT/ADN/CEMGFA/017/0034/006, António Sebastião Ribeiro de Spínola, O Problema Militar da Guiné - Seu estudo e proposta de solução, p. 30 (October 1968) and, for the date of the meeting, PT/ADN/SGDN/1REP/092/0310/018, Reforços para o C.C.F.A.G. - Meios Navais (May, 1969).

<sup>4</sup> PT/PR/AHPR/GB0205/1729/009, Relato Sucinto da Sessão de 8 de Novembro de 1968 do Conselho Superior da Defesa Nacional, Anexo A (8 November 1968).

incidents, how crucial those retaliations might be for the proposed solution was not discussed, thereby defeating the purpose of such a Council.

On 27 November, Caetano delivered a speech before the National Assembly, saying that Soviet support to the subversion in Guinea was much larger than the support to the insurgencies in the other theatres, that this happened because Guinea was a necessary base to attack Cabo Verde, and thus the Portuguese must defend Guinea.<sup>1</sup> This conclusion required two more premises: defending Cabo Verde was not easy, and defending Guinea was easier. Almost five years later, Caetano would still affirm that Cabo Verde was vulnerable to a surprise attack, only conceding that the loss of Guinea would merely render the attack easier.<sup>2</sup> In December, Caetano stated that border incidents or of other nature, which might be exploited internationally, should be avoided.<sup>3</sup>

The only plenary meeting of the Superior Council for National Defence presided by the President of the Republic, Américo Thomaz, took place on 10 January 1969 (Thomaz, 1983, p. 232). The Minister of Defence, Horácio de Sá Viana Rebelo, presented a table with the number of troops, at the end of the previous year, in Portugal, Guinea, Angola and Mozambique, including the Armed Forces, Militarised Forces and other forces.<sup>4</sup> Any one of the participants with a notion of the order of magnitude of each population could have concluded that the troop ratio in Guinea was much higher than those in the other theatres and exceeded, by a very large margin, the

---

<sup>1</sup> Secretaria-Geral da Assembleia Nacional, *Diário das Sessões*, n.º 149 (28 November 1968) and Caetano (1968, pp. 9-10).

<sup>2</sup> See Caetano to Richard Nixon (19 October 1973), transcribed in Antunes (2006, pp. 270-271) and in <https://history.state.gov/historicaldocuments/frus1969-76ve15p2Ed2/d127> (accessed 6 March 2022).

<sup>3</sup> See pages 13-14 of PT/PR/AHPR/GB0205/1729/013, *Relato Sucinto da Sessão de 6 de Dezembro de 1968 do Conselho Superior da Defesa Nacional*.

<sup>4</sup> PT/PR/AHPR/GB0205/1729/016, *Relato Sucinto da Sessão de 10 de Janeiro de 1969 do Conselho Superior da Defesa Nacional, Anexo C*.



recruitment index that might be indefinitely sustained by the population of Guinea. Speaking at the end of the meeting, the President declared that the Portuguese should not attach themselves obstinately to overly rigid concepts in their search for the solution, that they should seek to make a more economical war, and that the war was a struggle for all, white or black.<sup>1</sup> In April, Caetano visited Guinea, where Spínola briefed him that, as he had not received, in due time, the means he had asked for, he had “demilitarised” certain areas in the east and in the south of the theatre.<sup>2</sup> Therefore, Frederick the Great's maxim could also be applied within Guinea, to avoid a military collapse.

Nevertheless, in May, Caetano directed that Guinea should have the priority of effort, to the detriment of Angola and Mozambique.<sup>3</sup> In December, general Spínola sent a telegram to Sá Viana Rebelo, asking for authorisation to abandon the areas near the border or else for authorisation for retaliatory fires across the border, but the minister refused both, two days later.<sup>4</sup> In the same month, Spínola's headquarters edited a printed brochure, *The solution to the problem of Guinea*, in which, although admitting that international communist support increased in direct proportion of the insurgents' needs, that some, among the military, believed that more means would not solve the problem, and that there was scepticism in the nation's rearguard regarding the solution of the problem of Guinea, it was claimed that the characteristics of the theatre were particularly favourable for the Portuguese, and that final victory was within reach.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> See page 19 of PT/PR/AHPR/GB0205/1729/016, Relato Sucinto da Sessão de 10 de Janeiro de 1969 do Conselho Superior da Defesa Nacional (10 January 1969).

<sup>2</sup> CECA (2015, 401).

<sup>3</sup> See Reunião na Presidência do Conselho em 19 de Maio de 1969, transcribed in Marinho (2005, pp. 216-220).

<sup>4</sup> PT/ADN/GABMIN/007/0029/004, Correspondência com o Governador da Guiné (22 December 1969).

<sup>5</sup> See pages 3-4, 7, 10-11, and 20 of PT/ADN/CEMGFA/017/0034/001, A Solução do Problema da Guiné (December 1969).

The growth in the number of garrisons accelerated in 1970, as may be seen in Figure 6. In July, a group of members of the National Assembly visited Guinea. Spínola made an exposition, *The Problem of Guinea*, in which he claimed that the characteristics of that theatre were particularly favourable to the solution of the problem, and thus the problem had a solution and the Portuguese were on the path to it. The exposition was published in the form of booklets in Portuguese, French, German, and English, respectively, and was later included in a book along with other public speeches and interviews.<sup>1</sup> On 12 November, Spínola wrote to Caetano, alleging that the Portuguese would lose Guinea irretrievably if they did not neutralise the enemy in the external sanctuaries. Ten days later, an operation in the Republic of Guinea, which Spínola had been preparing for eleven months and expected to be decisive, failed to achieve that neutralisation.<sup>2</sup>

## **5. INSURGENT TROOP RATIOS**

In May 1971, Spínola warned the Superior Council for National Defence against optimism based upon his public statements and conceded that the external sanctuaries of the PAIGC were impossible to destroy, that the small territorial dimension of the theatre was an unfavourable factor, and that “Africanisation” was the only alternative.<sup>3</sup> But the counterinsurgent troop ratio in Figure 1 was near to 50:1000 and that in Figure 4 had long ago exceeded this value, which was publicly admitted to be a recruitment index that would pose a great danger to all civilian activities, in Portugal, and was far beyond what would be possible to obtain in Angola and in Mozambique

---

<sup>1</sup> See pages 24 and 28 of Spínola (1970a), Spínola (1970b), Spínola (1970c), Spínola (1970d), and pages 41-64 of Spínola (1971).

<sup>2</sup> See pages 2, 16, 22, and 32 of Matos (2021).

<sup>3</sup> See pages 2-4, and 6 of PT/PR/AHPR/GB0205/1729/057, *Exposição do Governador e Comandante Chefe das Forças Armadas da Guiné ao Conselho Superior da Defesa Nacional em 7-5-971 (7 May 1971)*.

(Simões, 1970). For “Africanisation” to actually replace most European troops by African troops, the counterinsurgent troop ratio had to be lowered to a value that could be sustained indefinitely by local recruitment alone, and unsustainable outposts and bases had to be closed.

The unsustainability of the counterinsurgent effort in Guinea was one of the causes of the differences in insurgent troop ratios between theatres. These troop ratios were estimated to be, approximately: 1:1000 for the MPLA; 1:1000 for the UPA, meanwhile reorganised into the National Front for the Liberation of Angola (*Frente Nacional de Libertação de Angola* or FNLA); 0.1:1000 for a splinter from the FNLA, the National Union for Total Independence of Angola (*União Nacional para a Independência Total de Angola* or UNITA), who had no external sanctuaries; 13:1000 for the PAIGC; and 1:1000 for the FRELIMO.<sup>1</sup> Since the previous year, FRELIMO was in the process of wiping out the few insurgents fighting for COREMO, in western Mozambique.<sup>2</sup> Such a disproportion in favour of Guinea-Bissau was only made possible by the disproportion in international aid to each liberation movement. Guinea was the theatre where sponsors of liberation movements could get the greatest value for their money, in terms of draining Portugal's manpower to the most unfavourable theatre, and in terms of eroding Caetano's political freedom of action, due to the unsustainability of many of the garrisons, not only obvious to the insurgents and to their sponsors, but also hidden from the public in Portugal by optimistic public statements. Furthermore, the troop ratio of the PAIGC was so high that this movement would very likely collapse if his main sponsor withheld the support, and this likelihood could hardly be unknown to the sponsor and to the insurgents.

---

<sup>1</sup> See pages 134, 139, 141, 155, and 162 of Afonso and Gomes (1998).

<sup>2</sup> CECA (2012, pp. 328-330).

On 29 June, the Chief of the General Staff of the Armed Forces, general Venâncio Deslandes, began a three-day visit to Guinea. On 7 July, his staff wrote a report which stated that there was no basis on which to predict any restrictions to the massive external support given to the PAIGC.<sup>1</sup> At the Superior Council for National Defence, Deslandes stated that the garrisons in the border areas must be redeployed to defend a shortened area inside the theatre.<sup>2</sup> His advice may have been influenced by what appears to be the first comparison between counterinsurgent troop numbers and populations in the three theatres made by his staff (Pereira, 2016). On 17 July, he included the previous report as the third part of a three-part report, which he sent to Sá Viana Rebelo.<sup>3</sup> On 20 August, Sá Viana Rebelo wrote to Caetano, informing him that, from the second part of the report, it could be concluded that, for the military to accomplish their mission in that theatre, it would be necessary to fulfil all the conditions in a list which included: increasing the number of militia troops in order to free intervention forces; neutralising the PAIGC in Senegal by a joint action of both countries; destroying the enemy bases in the Republic of Guinea and creating a subversive climate against the PAIGC in that country. The minister gave the advice that new means of defence should be provided to Guinea, and, without giving any opinion about the necessity or the possibility of fulfilling any of the conditions involving the neighbour countries, declared that the border areas would not be abandoned.<sup>4</sup>

At the end of May 1972, meeting with Caetano, Spínola gave the opinion that, even with Guinea-Bissau in the hands of the PAIGC, defending Cabo Verde would be very

---

<sup>1</sup> PT/ADN/CEMGFA/017/0037/060, Relatório da Guiné - III parte (July 1971).

<sup>2</sup> See the interview to Joaquim da Silva Cunha in Furtado (2017).

<sup>3</sup> PT/ADN/CEMGFA/017/0037/060, Relatório da Guiné - III parte (17 July 1971).

<sup>4</sup> See pages 3-6 of PT/ADN/GABMIN/007/0029/005, Informação a Sua Excelência o Presidente do Conselho (August, 1971).

easy; Caetano disagreed (Caetano, 1977, pp. 117-121). During the same meeting, Caetano told Spínola that, if the government accepted to negotiate, the PAIGC was likely to insist on the inclusion in any agreement of conditions beyond the independence of Guinea-Bissau, such as the independence of Cabo Verde (MacQueen, 1999). On 28 May, Spínola wrote to Caetano, warning him that unrealistic public statements, instead of solving the problem, only made it worse, and that the Portuguese were facing an enemy of whom the insurgents were merely an instrument.<sup>1</sup> At the beginning of September, Deslandes was replaced by general Francisco da Costa Gomes. On 19 October, Amílcar Cabral announced that the PAIGC intended to declare the independence of Guinea-Bissau in the near future. On 24 October, Spínola wrote to Caetano, mentioning that Cabral had announced that the insurgents were going to use surface-to-air missiles.<sup>2</sup> As may be seen in Figure 6, the number of garrisons in Guinea continued to rise, simultaneously raising the unsustainability of the theatre, the political cost of defeat, the political cost of making changes to prevent defeat, and, therefore, the value that the sponsors would get for escalating their support to the PAIGC.

On 25 March 1973, a military aircraft was shot down in Guinea by a man-portable surface-to-air missile (Hurley and Matos 2014). The PAIGC began a co-ordinated offensive against garrisons near each of the two land frontiers. On 1 May, Costa Gomes wrote a memo in which he warned that war fatigue in Portugal was accelerating, gave an example of the abundance of candidates for recruitment in Mozambique, and proposed an increased “Africanisation” in order to reduce the number of troops sent to the African theatres.<sup>3</sup> The high counterinsurgent troop ratios

---

<sup>1</sup> See pages 28-30, and 32 of Spínola (1978).

<sup>2</sup> See the transcription in Antunes (1985, pp. 155-156).

<sup>3</sup> PT/ADN/CEMGFA/015/0030/004, Memorando - Africanização das Forças Armadas nos TO Ultramarinos - Parecer do General CEMGFA (1 May 1973).

in Guinea shown in Figures 1 and 4 had prevented this reduction from happening, as may be seen in Figure 2. On 9 May, numerous small airfields in the northern and southern frontier areas of Guinea were closed to aircraft (Cann, 2015, pp. 439-440). On 15 May, the Chief of the Operations Section in Spínola's headquarters presented a written analysis in which he gave the opinion that, without reinforcements and better weapons, it would be necessary to redeploy some garrisons in order to reinforce those which, from the military viewpoint, were essential. Later in the meeting, Spínola's Deputy Commander, brigadier Manuel Leitão Marques, said that those who sponsored the insurgents in Guinea, in Angola, and in Mozambique had a global strategy and were making the strategic effort in Guinea because this theatre was, geographically, the most favourable one for an insurgency. He added that, without taking into account the militia units, the ratio between available forces and reserve forces was around 25:1, insufficient for a reaction to a conventional attack against the peripheral garrisons; thus, the Portuguese might be forced to cease the occupation of peripheral areas. Conditions were being set for the PAIGC to capture a large number of Portuguese prisoners, to be held until the sponsors had attained their final objectives in all theatres, this being the reason for their effort in Guinea.<sup>1</sup> On 22 May, Spínola wrote to the Minister of the Overseas, Joaquim da Silva Cunha, warning him that, if the necessary means were given, the situation would quickly repeat itself.<sup>2</sup> At the beginning of June, Costa Gomes visited Guinea. At a meeting on 8 June, Leitão Marques declared that: the military manoeuvre in Guinea had to be directed towards consolidating a final redoubt which could allow for a political solution; regular units close to the border should be immediately redeployed to prevent their annihilation and

---

<sup>1</sup> See page 4 of Annex B and pages 16-20 of Arquivo Histórico Militar, Lisboa, PT/AHM/DIV/2/04/314/02 Acta da reunião de Comandos realizada em 15 de Maio de 1973 (15 May 1973).

<sup>2</sup> See pages 54, and 56-57 of Spínola (1978).

to create a reserve; regular units might be replaced by militia units. The Commander of the Army in Guinea concurred, as later did Spínola, adding that the initiative must be kept, and that trading space for freedom of action should be faced, in military terms, without pessimism. Last to speak, Costa Gomes concurred, adding that there was no alternative to decreasing the number of garrisons and shortening the area to be defended.<sup>1</sup> On the following day, Spínola wrote to Silva Cunha, informing him that he could not be the one who abandoned areas, a manoeuvre which, as military commander, he considered absolutely necessary.<sup>2</sup>

## **6. THE OUTCOME IN MOZAMBIQUE**

As Treistman (2012b) summarised, there is no consensus on the outcome of the war in Mozambique on the eve of the military coup in Portugal. As shown in Figures 1 and 4, this theatre had always been undermanned, making FRELIMO's movements relatively easy, but, as shown in Figures 2 and 5, there was no shortage of indigenous manpower to slow down the generation of more counterinsurgent troops. In 1974, the counterinsurgent troop ratio in Mozambique was too low for anyone to need to judge whether raising that ratio further would achieve a decisive victory or merely make the effort unsustainable and start a vicious cycle like the one which began in Guinea at the end of 1966.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Afonso, Aniceto; Gomes, Carlos de Matos (1998). *Guerra Colonial - Angola - Guiné - Moçambique*. Lisboa: Diário de Notícias.

---

<sup>1</sup> See pages 8, 10-12, 14-17 of PT/AHM/FO/029/15/370/11, Acta da reunião de Comandos realizada em 8 de Junho de 1973 (8 June 1973).

<sup>2</sup> Spínola (1978, pp. 60-61).

- Antunes, José Freire (1985). *Cartas Particulares a Marcello Caetano - 1º Volume*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Antunes, José Freire (1986). *Os Americanos e Portugal - Vol. I - Os anos de Richard Nixon (1969-1974)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Antunes, José Freire (1995). *A Guerra de África (1961-1974)*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Bacelar, Sérgio Augusto Margarido Lima (2000). *A Guerra em África 1961-1974: Estratégias adoptadas pelas Forças Armadas*. Porto: Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto e Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Barros, Tomás de (1948). *Sumário de História de Portugal [...] para a 4ª Classe do Ensino Primário e Admissão aos Liceus*. Porto: Editora Educação Nacional.
- Barroso, Luís (2017). “The Origins of Exercise ALCORA: South Africa and the Portuguese Counterinsurgency Strategy in Southern Angola”. *South African Historical Journal*, 69 (3), pp. 468-485.
- Caetano, Marcello (1968). *The forthright intention of serving the Portuguese nation*. Lisboa: Secretaria de Estado da Informação e Turismo.
- Caetano, Marcello (1977). *O 25 de Abril e o Ultramar - Três entrevistas e alguns documentos*. Lisboa: Verbo.
- Cann, John P. (1997). *Counterinsurgency in Africa: the Portuguese Way of War, 1961-74*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Cann, John P. (2011). “The artful use of national power: Portuguese Angola (1961–1974)”. *Small Wars & Insurgencies*, 22 (01): pp. 196-225.
- Cann, John P. (2015). *Flight Plan Africa - Portuguese Airpower in Counterinsurgency, 1961-1974*. Solihull, England: Helion & Company.
- CECA (2012). *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África - 6º Volume - Aspectos da Actividade Operacional - Tomo III - Moçambique - Livro 1*.



Lisboa: Estado-Maior do Exército, Comissão para o Estudo das Campanhas de África.

CECA (2014). *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África - 6º Volume - Aspectos da Actividade Operacional - Tomo II - Guiné - Livro I*. Lisboa:

Estado-Maior do Exército, Comissão para o Estudo das Campanhas de África.

CECA (2015). *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África - 6º Volume - Aspectos da Actividade Operacional - Tomo II - Guiné - Livro II*. Lisboa:

Estado-Maior do Exército, Comissão para o Estudo das Campanhas de África.

Coelho, João Paulo Borges (2002). “African Troops in the Portuguese Colonial Army, 1961-1974: Angola, Guinea-Bissau and Mozambique”. *Portuguese Studies Review*, 10 (1): pp. 129-50.

Couto, Abel Cabral (2012). “Estratégia Portuguesa na Guerra de África” in Manuel Braga da Cruz and Rui Ramos (eds), *Marcelo Caetano - Tempos de Transição*.

Porto: Porto Editora. pp. 205-222.

Couto, Francisco Cabral (2006). *O Fim do Estado Português da Índia – 1961 – Um Testemunho da Invasão*. Lisboa: Tribuna da História.

Cunha, Joaquim da Silva (1977). *O Ultramar, a Nação e o 25 de Abril*. Coimbra: Atlântida Editora.

Dhada, Mustafah (1998). “The Liberation War in Guinea-Bissau Reconsidered”, *The Journal of Military History*. 62: pp. 571-94.

Furtado, Joaquim (2017). *A Guerra. Episódio 38*. Lisboa: Levoir.

Gomes, Carlos de Matos; Afonso, Aniceto (2009). *Os Anos da Guerra Colonial - Volume 15*. Matosinhos: QuidNovi.

Guerra, João Paulo (1994). *Memória das Guerras Coloniais*. Porto: Edições Afrontamento.

- Hurley, Matthew M.; Matos, José (2014). “A arma que mudou a guerra”. *Revista Militar*, 2553, pp. 893-907.
- Marinho, António Luís (2005). *Operação Mar Verde*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Matos, José (2015). “O início da guerra na Guiné”. *Revista Militar*, 2566, pp. 937-950.
- Matos, José (2021). *Mar Verde - The Portuguese assault on Conakry, 1970*. Warwick: Helion & Company.
- MacQueen, Norrie (2014). “Portugal's First Domino: 'Pluricontinentalism' and Colonial War in Guinea-Bissau, 1963-1974”. *Contemporary European History*, 8 (2): pp. 209-230.
- Meneses, Filipe Ribeiro de (2014). *Salazar - Uma Biografia Política - Volume VII*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Moore, Riley M. (2013). “Counterinsurgency force ratio: strategic utility or nominal necessity”. *Small Wars & Insurgencies*, 24 (5): pp. 856-877.
- Oliveira, Pedro Aires (1997). *Estudos Gerais da Arrábida - A DESCOLONIZAÇÃO PORTUGUESA - Painel dedicado à Guiné (29 de Julho de 1997) - Depoimento do General Bettencourt Rodrigues*, ([www.ahsocial.ics.ulisboa.pt/atom/uploads/r/null/8/c/b/8cb981ced4dce5d445364cf7fc1e1b0caf285b3b2765f56e756086636f2407e5/guine\\_1997\\_07\\_29.pdf](http://www.ahsocial.ics.ulisboa.pt/atom/uploads/r/null/8/c/b/8cb981ced4dce5d445364cf7fc1e1b0caf285b3b2765f56e756086636f2407e5/guine_1997_07_29.pdf)), accessed 14 August 2014).
- Panzer, Michael G. (2013). “Building a revolutionary constituency: Mozambican refugees and the development of the FRELIMO proto-state, 1964–1968”. *Social Dynamics: A journal of African studies*, 39 (1), pp. 5-23.
- Pereira, Orlando J. B. Almeida (2016). “Análise comparativa dos rácios entre tropas e populações nas Campanhas de África (1961-1974)”. *Revista Militar*, 2577, pp. 967-971.

- Pereira, Orlando J. B. Almeida (2019). “Evolução do número de guarnições no Teatro de Operações da Guiné (1962-1974) e seus reflexos na liberdade de acção política”. *Revista Militar*, 2614, pp. 1145-1153.
- Pereira, Orlando J. B. Almeida (2021). “O problema estratégico da Guiné (1966-1973)”. *Revista Militar*, 2629/2630, pp. 229-237.
- Pina, Luís da Câmara (1966). “Ideia geral do valor estratégico do conjunto Guiné-Cabo Verde e da ilha de S. Tomé”. *Revista Militar*, 18 (2/3), pp. 83-105.
- Preuss, J.-D.-E. (1856). *Œuvres Militaires de Frédéric II Roi de Prusse, vol. I (Œuvres de Frédéric le Grand, vol. XXVIII)*. Berlin: Rodolphe Decker.
- Selvagem, Carlos (1931). *Portugal Militar*. Lisboa: Imprensa Nacional.
- Simões, Francisco Maria Rocha (1970). “Portugal como Nação Pluricontinental e Multirracial realizado e em Paz dentro de 5 anos”. *Revista Militar*, 22 (8/9), pp. 613-639.
- Spínola, António de (1970a). *O Problema da Guiné*. Lisboa: Agência Geral do Ultramar.
- Spínola, António de (1970b). *Le Problème de la Guinée*. Lisboa: Agência Geral do Ultramar.
- Spínola, António de (1970c). *Das Problem Guinea*. Lisboa: Agência Geral do Ultramar.
- Spínola, António de (1970d). *The Problem of Portuguese Guinea*. Lisboa: Agência Geral do Ultramar.
- Spínola, António de (1971). *Linha de Acção*. Lisboa: Agência Geral do Ultramar.
- Spínola, António de (1978). *País sem Rumo*. SCIRE.
- Thomaz, Américo (1983). *Últimas Décadas de Portugal*. Lisboa: Fernando Pereira - Editor.

Treistman, Jeffrey (2012a). “Home Away From Home: Dynamics of Counterinsurgency Warfare”. *Comparative Strategy*, 31 (3): pp. 235-252.

Treistman, Jeffrey (2012b). “The Colonial War revisited: Coding the military outcomes”. *African Security Review*, 21 (3), pp. 68-74.



PROELIUM

## **SIMULAÇÃO DE TIRO NA VERTENTE DA FORMAÇÃO E DO TREINO: CONTRIBUTOS PARA UMA MAIOR EFICIÊNCIA OPERACIONAL E SUSTENTAÇÃO LOGÍSTICA**

Tiago dos Anjos Dias, Academia Militar, [dias.ta@exercito.pt](mailto:dias.ta@exercito.pt)

David Pascoal Rosado, Academia Militar, [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

Simulation in Portugal is a topic that has been the subject of study for many years, however there is a low investment in relation to it, especially regarding the shooting of small arms. Additionally, the acquisition of new light weapons by the Portuguese Army brings relevance to the study, as it is extremely important to align the Simulation with real practice in order to be able to provide better training and training, thus guaranteeing operational efficiency standards and a rationalization of resources. This investigation aimed to identify the contributions that shooting simulation can bring to the Portuguese Army, namely in terms of education and training. It was necessary to study the means of fire simulation already implemented in the Army, as well as to identify new methods that proved to be efficient and relevant to improve operational efficiency and logistical support. Additionally, this investigation presented pros and cons of the simulation, identifying its aspects and studying the costs that come from the practice of live shooting.

For this, a methodology based on the deductive method was adopted, in order to be possible to reach the particular context through concepts and general cases. The research strategy used was qualitative, translated into a descriptive non-experimental study, where data was crossed between the interviews carried out and the analysis of documentation.

The results obtained showed that there is a strong benefit in training and training when the practice of live shooting is complemented with simulated shooting, without it being necessary to lower the operational efficiency standards required of an organization such as the Portuguese Army, even managing to reduce , to some extent, the associated cost.

In short, simulation contributes positively and significantly to the education and training of Portuguese military personnel, and therefore greater investment in this area is beneficial.

**Keywords:** simulation; simulators; education; training.

### **RESUMO**

A Simulação em Portugal é um tema que tem vindo a ser alvo de estudo há largos anos, contudo nota-se um fraco investimento em relação à mesma, especialmente acerca do tiro de armas ligeiras. Adicionalmente, a aquisição de novo armamento ligeiro por parte do Exército Português traz pertinência ao estudo, pois é extremamente importante coadunar a Simulação com a prática real para se conseguir proporcionar uma melhor formação e treino, garantindo assim os padrões de eficiência operacional e uma racionalização de recursos.

Esta investigação teve como objetivo e fio condutor identificar os contributos que a simulação de tiro pode trazer para o Exército Português, designadamente na vertente da formação e do treino. Foi necessário estudar os meios de simulação de tiro já implementados no Exército, bem como identificar novos métodos que se mostrassem eficientes e relevantes para melhorar a eficiência operacional e sustentação logística. Adicionalmente, esta investigação apresentou prós e contras da simulação, identificando as vertentes da mesma e estudando os custos que advêm da prática de tiro real.

Para isso, foi adotada uma metodologia assente no método dedutivo, por forma a ser possível alcançar o contexto particular através de conceitos e casos gerais. A estratégia de investigação utilizada foi a qualitativa, traduzida num estudo não experimental descritivo, onde foi realizado o cruzamento de dados entre as entrevistas realizadas e a análise de documentação.

Os resultados obtidos mostraram que há um forte benefício na formação e no treino quando a prática de tiro real é complementada com tiro simulado, sem que seja necessário baixar os padrões de eficiência operacional exigidos a uma organização como o Exército Português, conseguindo-se inclusive reduzir, em certa medida, o custo associado.

Em suma, a simulação contribui positivamente e de forma significativa para a formação e treino dos militares portugueses, sendo, portanto, benéfico um maior investimento nesta área.

**Palavras-chave:** Simulação; Simuladores; Formação; Treino.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na conjuntura atual do Exército Português (EP), é possível inferir a forte necessidade de racionalização dos seus recursos para que se continue a garantir eficiência operacional nos níveis de exigência superiormente determinados.

Na temática da racionalização de recursos, a realização de Tiro por parte dos militares do EP é um fator indispensável em termos de operacionalidade, treino e motivação. As contingências inerentes aos recursos disponíveis exigem a procura de rácios de eficiência mais significativos, nos quais a Simulação ganha grande relevância, pois que a correlação exígua de recursos e objetivos pode ser robustecida através da adoção de critérios, procedimentos e modalidades coadunadas a uma alternativa de Simulação



coerente, assertiva e, sobretudo, que garanta o cumprimento das necessidades de formação e treino (Crowley et al., 2014).

Existe crescente motivação para apostar em novas medidas promotoras da rentabilização de recursos e de uma maior eficiência operacional, como é o caso da Simulação (Exército, 2013). Posto isto, torna-se imperativo executar um levantamento acerca dos contributos para uma maior eficiência operacional e sustentação logística que a Simulação de Tiro na vertente de formação e de treino podem constituir.

Não obstante os fatores supramencionados, a introdução de novo armamento no Exército traz pertinência ao tema e necessidade de ajuste dos meios de Simulação já implementados atualmente, já que de acordo com a Política de Simulação para o Exército (2009), sempre que se adquirem novos sistemas de armas deve-se ponderar a aquisição de novos meios de Simulação.

Relativamente à componente metodológica, foi importante, numa primeira instância, definir a Pergunta de Partida (PP): “Quais são os contributos que a Simulação de Tiro traz para a formação e treino dos militares no Exército Português?”. A partir da pergunta supramencionada, tornou-se também pertinente avaliar os métodos de Simulação já implementados no EP, e como os mesmos se poderiam afigurar relevantes para melhorar a eficiência operacional e sustentação logística. Houve que também questionar quais as vantagens e desvantagens da Simulação de Tiro, quais as vertentes da Simulação de Tiro existentes e, por fim, quais as despesas que advêm da prática de Tiro comparativamente à Simulação.

Alinhado com a PP esteve o Objetivo Geral (OG) da investigação, que almejou identificar os contributos que a Simulação de Tiro poderia trazer para o EP, designadamente na vertente da formação e do treino.

Esta investigação seguiu um raciocínio dedutivo, usando um paradigma sociocrítico orientado para uma estratégia de investigação mista. Foram realizados inquéritos por

entrevista de caráter exploratório complementados com uma pesquisa recorrendo a técnicas documentais e não documentais. A investigação focou-se em militares de Infantaria, sendo a amostra constituída por Oficiais e Sargentos, justamente por serem as classes mais ligadas às componentes da formação e do treino, restringindo também o estudo a armas ligeiras.

## **2. O SISTEMA DE INSTRUÇÃO DO EXÉRCITO E AS SUAS COMPONENTES**

### **2.1 SISTEMA DE INSTRUÇÃO DO EXÉRCITO**

O SIE consiste no “conjunto de entidades, de atividades, de processos e sistemas que visam o desenvolvimento contínuo das competências do potencial humano da instituição, através da satisfação das necessidades em recursos humanos devidamente qualificados e competentes, visando como estado final o cumprimento dos objetivos do Exército, nomeadamente, no âmbito da Defesa e Segurança de Portugal e dos portugueses, de forma subsidiária com as Organizações Internacionais que integramos” (Exército, 2020b, p. 13). Tem como principais objetivos a preparação dos militares para o desempenho das suas futuras funções ou cargos, dentro dos diferentes métodos de prestação de serviço como a formação progressiva, global e integrada por forma a criar unidades treinadas e certificadas acoplado ao desenvolvimento da cidadania, da capacidade física, profissional, entre outras valências (Exército, 2020b).

O SIE contempla três componentes em termos conceituais: o Ensino, a Formação e o Treino.

Segundo o Exército (2020b, p. 45), o ensino é “o processo de organização das situações de aprendizagem destinadas a produzir resultados a longo prazo, traduzindo-

se num desenvolvimento mental do indivíduo, inculcando no mesmo a capacidade de perceber e interpretar factos, constituindo-se como uma das componentes do SIE.”

Já a Formação é uma das áreas mais importantes de uma estrutura organizacional que garante a aquisição das competências necessárias ao bom funcionamento da mesma e alcance dos seus objetivos. As responsabilidades de formação do EP são atribuídas a diversas entidades consoante os seus objetivos: CEME, EME, Comando do Pessoal, Direção de Formação (DF), Unidades formadoras, Polos de formação, Comando das Forças Terrestres (CFT) e Quartéis-Generais. Paralelamente, a Formação necessita de ser avaliada de modo a comparar os resultados atingidos com os objetivos inicialmente definidos.

Tal como a Formação, o Treino Operacional é também uma base imprescindível no SIE, assegurando a continuidade da eficácia “na missão de defesa do território nacional e na nossa participação no âmbito das organizações a que pertencemos, no quadro da defesa coletiva e cooperativa” (Sousa, 2018, p. 12). Os Treinos, quer individuais ou coletivos, bem como os exercícios que o compõem, devem ser planeados e preparados previamente seguindo os princípios explanados pela Publicação supramencionada.

### **3. ATIVIDADES TRANSVERSAIS ÀS COMPONENTES DO SIE**

#### **3.1 TIRO, SIMULAÇÃO E MODELAÇÃO**

Sendo as armas parte integrante do equipamento militar, o Tiro é uma atividade transversal às componentes do SIE e um exercício necessário para o cumprimento de funções por parte dos elementos pertencentes à instituição. Igualmente essencial é o seu controlo e avaliação por forma a garantir eficiência e melhorias na instrução. Deste modo, é feita a avaliação de resultados segundo determinados padrões de

eficiência, a identificação de imperfeições e a aplicação de medidas corretivas para que estas não voltem a existir (Exército, 2020b).

A Modelação e a Simulação constituem outra das atividades transversais às componentes do SIE. Impõem-se por oferecerem, através das suas valências, capacidades de otimização e racionalização, adaptando-se às mudanças nos contextos operacionais e táticos (Exército, 2020b). São uma ferramenta concebida para desenvolver e avaliar projetos complexos, sendo necessária a aprendizagem dos princípios que ambas as vertentes acarretam (Menner, 1995).

Newsom e Lewis (2011) afirmam que o desenvolvimento tecnológico, nomeadamente na área da Simulação, trouxe benefícios como a obtenção de respostas mais rápidas e o aprimoramento das capacidades motoras, tudo isto de forma mais sólida e menos dispendiosa.

As recentes missões atribuídas ao Exército, no cariz de Apoio à Paz, foram impulsionadoras para a modernização do Exército (Sousa, 2018), no entanto, desafios inerentes à modernização de um Exército e à implementação de sistemas de Simulação (como a dificuldade em conseguir interfaces e ambientes virtuais realistas), acarretam custos elevados ao requererem bases de dados e “displays” de alta qualidade. É, portanto, imperativo um trabalho de pesquisa para perceber as capacidades tecnológicas que possam encaixar nas necessidades de treino dos militares de forma economicamente viável (Smith & Steel, 2000).

Tanto a North Atlantic Treaty Organization (NATO) (2015) como a Modeling & Simulation Enterprise (2016) definem a Simulação como a implementação de um modelo com a capacidade de imitação dos acontecimentos, processos e sistemas reais ao longo do tempo. Trata-se de um modelo estudado, desenvolvido e representativo das características de um sistema selecionado.

Ferreira (1999) mostra que a Simulação pode ser aplicada em vastos setores onde é essencialmente ligada ao treino. Assim, a Simulação em contexto militar pode ser aplicada em: Tiro de armas ligeiras; treino de condução e de voo; treino do apoio à decisão, etc.

Muitos autores, inclusive a NATO e o EP, não abordam a Simulação como uma só, agrupando-a à modelação, onde ambas contribuem para “oferecer capacidades de otimização e racionalização, através das suas ferramentas, estando estas concebidas para se adaptarem aos diversos contextos operacionais e táticos” (Exército, 2020b, p. 19).

A NATO (2015) e o EP (2020) abordam o conceito de simulador afirmando ser um dispositivo que capta características de um determinado ambiente operacional com o grau de fidelidade necessário para que a situação de treino se pareça o mais real possível.

Os Simuladores são separados por alguns autores, como Ferreira (1999), PSE (2009) e Romão (2015), por níveis consoante o tipo de instrução e treino que proporcionam. Estes agrupam no nível 1 os que dizem respeito à formação, treino individual e coletivo até ao escalão de pelotão; no nível 2, até ao escalão de companhia e, por fim, no nível 3 os que permitem formação e treino a Batalhões e Estados Maior. Complementarmente, o nível 2 subdivide-se em simuladores virtuais (Simulação assistida por computador) e de empenhamento tático (sistemas de Tiro laser). Em adição, segundo Caetano (2008), há simuladores que podem pertencer a vários níveis de acordo com a especificidade dos mesmos, permitindo assim o treino e formação de diferentes escalões.

Segundo a Política de Simulação do Exército (PSE) (2009) os sistemas de Simulação podem também dividir-se consoante a sua aplicação: 1) real, onde se preserva os meios no terreno e se usa pessoal e material real; 2) virtual, apoiando-se em sistemas

virtuais para apoiar a formação individual de cada indivíduo; e 3) a construtiva integrada que se destina a processos de tomada de decisão como acontece nos escalões mais altos.

No ramo militar, a Modelação e a Simulação acabam por se fundir num só, referindo-se à reprodução de conteúdos militares utilizando equipamentos, infraestruturas e softwares que estejam intimamente ligados à atividade militar (Exército, 2020b).

### **3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS**

O treino real é dispendioso, surgindo então a Simulação como opção ao combate destes custos avultados e como atividade complementar da realidade (Maxwell, 2015).

A Simulação tem várias vantagens como ferramenta de aprendizagem. Primeiramente, com a mesma é “possível treinar os indivíduos em condições o mais realistas possível, muito próximas dos cenários que podem vir a encontrar e com economia de recursos” (Agnol et al., 2016, pp.73). O uso de ferramentas de Simulação construtivas deve aproveitar o desenvolvimento tecnológico para a criação de cenários com maior realidade e proximidade do real, visto que a Simulação evolui paralelamente à tecnologia. Em segundo lugar, a possibilidade de treinar com o mesmo tipo de equipamento que se usa no treino real recorrendo a uma adaptação das armas, tornando-se muito mais rentável e sustentável (Pereira, 2014), é outro fator que abona a favor do investimento na Simulação.

Segundo Ferreira (1999) as vantagens mais relevantes da Simulação comparativamente com o treino real são: 1) Melhoria do ensino, instrução e treino sem oferecer desgaste aos equipamentos reais; 2) Possibilidade de guardar resultados para serem revistos futuramente, de forma a identificar erros e introduzir melhorias; 3) Melhor aproveitamento do treino real pois as rotinas são previamente treinadas com

uso da Simulação; 4) Redução substancial dos custos; 5) Rentabilização da formação (visto haver uma elevada taxa de utilização a custos reduzidos); 6) Adição de um fator extra de motivação; 7) Possibilidade de avaliar sistemas de forças; 8) Aumento da capacidade de coordenação tática; e 9) Contribuição para uma melhoria dos desempenhos individuais de cada sistema de armas.

De acordo com o Guia para a Simulação no Exército (2014), o uso intensivo de sistemas de Simulação melhora em vários níveis a formação e o treino operacional a nível de eficiência, eficácia e redução do risco. Por outro lado, o uso de Simulação para treino e formação também acarreta desvantagens, sendo a mais evidente a dificuldade de reproduzir de forma fidedigna a realidade. Além do referido, acrescentam-se os custos elevados na obtenção dos equipamentos, necessidade de conhecimento da interface que o utilizador operaria e, a exigência de um estudo prévio por parte do fabricante para alterações a serem feitas ao sistema, de maneira a satisfazer as exigências do utilizador (Pereira, 2014; Smith & Steel, 2000).

De acordo com Ferreira (1999) as principais desvantagens da Simulação são: 1) Necessidade de um elevado investimento inicial; 2) Não reproduzir os fatores de risco e incerteza; 3) Não substituir o treino real na íntegra; 4) Necessidade de ter uma pessoa formada na área para poder operar o simulador; e 5) Perigo de uso excessivo e conseqüente afastamento da realidade.

A aposta nesta estratégia de treino, mesmo em países com orçamento superior, é condicionada por um problema também presente em Portugal: o facto de os sistemas estarem a um número restrito de utilizadores simultaneamente, havendo alguns que suportam somente um utilizador de cada vez (Smith & Steel, 2000).

Ribeiro (2018) refere outros fatores que não abonam a favor da Simulação, como a pouca informação acerca da Simulação e uma grande oferta de produtos no mercado, o que leva a que as instituições realizem estudos concretos nessa matéria. Outra

desvantagem é o fator cultural: apesar de os mais jovens entenderem a Simulação como uma mais-valia, os decisores necessitam ainda de algum tempo de mentalização face às vantagens deste sistema.

Devido ao grande leque de tipologia de simuladores existentes, este estudo focou-se apenas na sua aplicação para armas ligeiras (segundo a PDE 7-70 do EP, “Espingardas de Assalto (EspAss), Pistolas, Metralhadoras Ligeiras 5,56mm (MLig), Lança-Granadas (LG), Metralhadoras Médias de 7,62mm (MMed), Espingardas de Atirador Especial (EspAtEsp), Caçadeiras Táticas e Pistolas-Metralhadoras”) (2020c, p. 198). As Forças Armadas (FFAA) possuem uma capacidade de Simulação significativa que visa potenciar a instrução, formação e o treino dos seus militares, tendo vindo a adquirir novas plataformas de Simulação bem como a melhorar as que já tinham anteriormente (Borrego, 2010). Embora se reconheça que o uso de simuladores por parte da instituição melhora duas das componentes mais importantes do SIE (formação e treino), apenas no nível 1 se verifica uma forte aposta. Deste nível, os que estão implementados no EP não são maioritariamente de cariz ligeiro, estando mais ligados a viaturas e ao treino de sistemas de mísseis. Inserido neste nível está apenas o sistema LaserShot, presente na Escola das Armas que providencia o treino a pequenas unidades/efetivos. Refere-se apenas que integram este nível sistemas mais pesados como: simulador DX-143 (simulador para o sistema de mísseis MILAN), simulador M 70 (simulador para o sistema de misseis TOW) e SIMUGUN (simulador para Carros de Combate).

Como aposta do EP no nível 2, existe o sistema SITPUL, de Simulação de Tiro para pequenas unidades e que tem por base um feixe laser que permite o treino individual e de pequenas unidades em qualquer condição de visibilidade (Ferreira, 1999; Camilo, 2014). Algumas unidades do EP têm armas de Airsoft, úteis para o desenvolvimento



das técnicas, táticas e procedimentos (TTP's) dos militares, nomeadamente em ambiente urbano (Escola das Armas, 2019).

Incluído no nível 3 dos simuladores, o EP possui o sistema VIGRESTE, de visualização gráfica para estudo do terreno, como auxílio aos Estados-Maiores. Este simulador foi concebido segundo um modelo conceptual existente na NATO, no entanto segundo uma política de Simulação construtiva deverá proceder-se à sua substituição (Exército, 2017; Ferreira, 1999).

Não ligada ao EP, a Guarda Nacional Republicana (GNR) possui um sistema de Simulação, Simunition, que poderá vir a ser implementado nas FFAA. O Simunition pode ser utilizado para treinar individualmente ou em equipa, permitindo assim desenvolver a aptidão dos militares através da alteração das armas reais, que por sua vez, permitem disparos de munições não letais (Gomes, 2016; Simunition, 2021).

As organizações militares internacionais recorrem também à Simulação, para melhorar a componente do treino, como é o caso dos Estados Unidos da América (EUA) e também o caso do Reino Unido.

Os EUA recorrem amplamente à Simulação para auxiliar a formação, o treino, para apoio às operações e para a preparação de forças que irão futuramente para Teatros de Operações. Para tal, dispõem de uma política de Simulação, uma estrutura funcional e vários Centros de Treino Conjuntos de Simulação complementados por centros específicos nos vários ramos (Ribeiro, 2018).

Por sua vez, há que referir o Dismounted Soldier Training System (DSTS), um dos mais sofisticados simuladores de Tiro virtual totalmente imersivo onde os utilizadores têm vários cenários, interagindo com civis, Improvised Explosive Devices (IED's), viaturas entre outros. Garante um treino muito perto do real até ao efetivo de esquadra com graus de risco diminutos comparativamente com o treino real (United States Army, 2012; Straus et al., 2019). O sistema MILES é também um dos simuladores

mais usados, dispondo de um sistema laser e de cartuchos nas armas reais, que através de sensores no vestuário dos militares, deteta impactos, sendo ideal para treinos de force on force. Adicionalmente, o Exército Norte-Americano possui o Virtual Battlespace 4 (VBS4), um jogo digital para os militares para melhorarem a sua capacidade de comando (BIS, 2022; Cubic, 2016).

No Reino Unido o VBS4 e o DSTS também estão presentes, aos quais se junta o sistema de Simulação muito completo denominado Area Weapons Effect Simulator (AWES) baseado no uso de lasers e permitindo, além da recriação de exercícios de combate para análise posterior, perceber quando o militar é atingido no headset por outro utilizador (Army Technology, 2019).

A França possui um sistema de Simulação compatível com todas as armas utilizadas no seu Exército, bem como um Centro de Simulação comum para todos ramos das suas FFAA, o que se revela uma mais valia permitindo sobretudo economizar recursos (Azimute, 2011).

Outros aliados destas potências militares, como a Holanda, a Espanha ou a Bélgica, apostam fortemente na Simulação, garantindo uma melhoria da formação e do treino dos seus militares. Na NATO há três países que optaram pela criação de um Centro de Treino Conjunto de Simulação (CTConjSim), reunindo esforços de todos os ramos das FFAA para a criação de um centro com elevada qualidade, que garanta a preparação de forças conjuntas potenciando assim um treino simulado que complementa substancialmente o real (Ribeiro, 2018).

#### **4. PRINCÍPIOS E AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO E TREINO OPERACIONAL**

As componentes presentes no SIE, nomeadamente Formação e Treino, devem seguir os princípios descritos na PDE 7-00 do EP.

**Tabela1. Princípios das Componentes do SIE**

<b>Princípios das componentes do SIE</b>	
<b>Objetividade</b>	Determinação concreta dos objetivos e finalidades a atingir.
<b>Progressividade/Complementaridade</b>	Oferta de uma aprendizagem progressiva com atividades diferenciadas que asseguram uma interligação das diversas áreas.
<b>Qualidade</b>	Satisfação das exigências das chefias, bem como das necessidades dos seus participantes promovendo uma "racionalização de recursos".
<b>Segurança</b>	Evitar qualquer tipo de acidente e, caso aconteça, diminuir os seus efeitos.
<b>Adequabilidade</b>	"Adequação entre a formação proporcionada e a realidade das competências que constituem o cargo ou função a desempenhar."
<b>Oportunidade</b>	Formação dos intervenientes em momentos oportunos que proporcione os conhecimentos necessários para o exercício das funções e impedindo o desperdício de recursos.
<b>Continuidade</b>	Aumento contínuo da valorização de cada indivíduo
<b>Motivação</b>	Oferta de formações motivadoras quer para quem as ministra como para quem as recebe.
<b>Credibilidade</b>	Inclusão de valências curriculares acreditadas noutros setores da sociedade, de forma a se equipararem às do mundo civil.

**Fonte: Adaptado de PDE 7-00 (Exército, 2020b, pp. 21-25)**

Em vários dos princípios supramencionados é realçada a necessidade de manter níveis de elevada eficácia aliados à racionalização e maximização dos recursos disponíveis (Exército, 2020b). A sustentação logística é um fator determinante para a formação e treino dos militares (Santos, 2012) e imprescindível a organizações militares com escassez de recursos, como o EP (Exército, 2013; Exército, 2014b).

O EP relaciona a logística com diversos aspetos presentes nas operações militares, entre os quais se destacam: 1) A conceção e desenvolvimento, obtenção, receção, armazenagem, movimentos, distribuição, manutenção, evacuação e alienação de materiais, equipamentos e abastecimentos; 2) A construção, conservação, operação e disposição de instalações; e 3) A sustentação e fornecimento de serviços.

O EP (2013) numa das suas publicações doutrinárias, aponta a Economia como um dos princípios da Logística, também na PDE 4-00 descrita como uma preocupação dos Exércitos, sobretudo no Português, com escassos recursos logísticos. Assim, torna-se imperativa a implementação de novos meios para combater esta carência, sem comprometer a eficiência operacional. A Simulação contribui de maneira significativa para a sustentação logística devido à “diminuição de custos, em benefício da preservação dos equipamentos e na redução dos consumíveis, nomeadamente munições e combustíveis” (PSE, 2009, p. 1).

#### Avaliação das componentes do SIE

O objetivo da avaliação das componentes do SIE (nomeadamente na formação), é o controlo da sua qualidade e avaliação das expectativas e desempenho de quem tem um papel intrínseco no processo formativo e pós formativo (Exército, 2022). A Abordagem Sistémica da Instrução define como o seu objetivo principal garantir a qualidade do sistema como um todo.

Uma das garantias a que o SIE tem de dar resposta é a de eficácia e eficiência operacional dos militares que concorrem para a prontidão do Exército. A garantia da eficiência operacional por parte do Exército é inclusivamente uma das missões da Inspeção Geral do Exército, onde avaliam o grau de eficiência operacional das unidades do mesmo através de inspeções periódicas ou de cariz corretivo (Exército, 2020b).

Com os conceitos supramencionados em mente e tendo em conta as recentes mudanças na tipologia dos conflitos, é notória a necessidade de procurar novas soluções que garantam prontidão e eficiência operacional aliada a uma logística sustentável, mostrando-se o método da Simulação como uma alternativa com potencial para a prossecução destes mesmos objetivos.

## **5. METODOLOGIA E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS**

De acordo com a natureza do problema em estudo e do método dedutivo adotado para lidar com o mesmo, foi adotada uma estratégia qualitativa de recolha de dados através de entrevistas, observação e análise documental. Quanto ao modelo de análise, definiu-se, como o “farol que orienta todo o estudo do investigador e que está obviamente perfilado com os objetivos gerais da investigação” (Rosado (2017) p. 122), uma pergunta de partida: “Quais são os contributos que a Simulação de Tiro traz para a formação e treino dos militares no Exército Português?”.

Para conferir rigor e assertividade à recolha de dados, foram executados inquéritos por entrevistas semiestruturadas para conferir mais flexibilidade ao entrevistador. De maneira a enquadrar os entrevistados sobre a temática em estudo foi elaborado um guião de entrevista composto por uma carta de apresentação e um preâmbulo do enquadramento. Sendo o tema de estudo em questão direcionado para as vertentes da formação e do treino, a população para a amostra não probabilística foi constituída por Oficiais e Sargentos do Exército Português, por serem as classes mais ativas nestes processos. Assim, foram executados inquéritos por entrevista e analisadas as respostas dos entrevistados (através da ferramenta Microsoft Excel). Devido às características e cargos distintos de cada inquirido, tornou-se necessário elaborar Guiões de entrevista diferentes para colocar questões distintas com base nas funções de cada inquirido.

## **6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1. ANÁLISE DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA**

Tal como supramencionado, os entrevistados no âmbito desta investigação dividiram-se em dois grupos: 1) Militares das classes de Sargentos e Oficiais (devido à sua importância na formação e treino dos militares portugueses); e 2) Civis com elevado conhecimento e trabalho realizado na área do tema em questão (através da perspectiva de indivíduos com cargos na Sodarca Defense e um professor universitário com experiência em novas tecnologias).

### **6.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS AOS MILITARES DO QP**

Primeiramente, analisaram-se as entrevistas realizadas aos militares do Quadro Permanente pertencentes a secções relacionadas com Tiro e Simulação, visando explorar a perspectiva de quem tem funções na área da temática em estudo.

Relativamente à questão n.º 1: “Qual é o cargo que desempenha neste momento?”, as respostas foram evidentemente distintas, sendo esta uma questão para fundamentar o leque de conhecimentos que o entrevistado poderia partilhar com base no seu cargo e formação.

O entrevistado n.º 1 desempenhava funções numa Companhia de Comando e Serviços (CCS), exercendo funções como Sargento de aquisições após ter efetuado três missões na República Centro Africana (RCA) ao serviço do (1BIPara). O segundo entrevistado tratava-se do Segundo Comandante do Regimento de Artilharia n.º 5 (RA5), tendo estado anteriormente colocado na DF, onde teve contacto direto com simuladores e desempenhou funções no pilar de formação do SIE. O entrevistado n.º 4 era o Chefe de Gabinete de Tiro da Escola das Armas, e um dos responsáveis pelo Núcleo de

Simulação para Armas Individuais e Coletivas de Tiro Tenso (NSAICTT). O adjunto do Gabinete de Tiro constituiu o entrevistado n.º 5, sendo igualmente instrutor de Tiro e selecionador da Equipa de Tiro Desportivo da Escola das Armas e do Comando Pessoal. O sétimo e último entrevistado desempenhava funções como coordenador de Área da Repartição de Instrução, na Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército.

Várias questões compuseram as entrevistas feitas, analisadas nos pontos seguintes.

A questão n.º 1.2 (“Tem conhecimento dos simuladores de armas ligeiras existentes no Exército Português?”), visou determinar o conhecimento dos entrevistados quanto às soluções já existentes no EP ao nível da Simulação de armas ligeiras. Constatou-se que todos os inquiridos tinham conhecimento de alguns dos simuladores existentes, não conhecendo em detalhe a totalidade dos simuladores adquiridos.

As respostas concedidas à pergunta n.º 1.3: “No seu caso em particular, teve algum tipo de contacto com um destes simuladores? Se sim, descreva a sua experiência e qual a sua perspectiva acerca da aplicabilidade/proveito do(s) mesmo(s) no exercício realizado.”, foram distintas consoante os percursos de cada militar ao longo da sua carreira. Todos os entrevistados responderam afirmativamente à questão, divergindo depois nas descrições das suas experiências.

O entrevistado n.º 1 referiu ter tido contacto com simuladores na sua formação (anotando a rudimentaridade dos meios utilizados), e na sua carreira operacional no 1BIPar (revelando uma opinião positiva face à sua experiência com o Airsoft, descrevendo-o como um meio que permite “treinar mais no real”). A experiência do entrevistado n.º 2 na área surgiu aquando das suas funções na DF, e trabalhando com o Exército Americano, com o qual utilizou um simulador de Tiro que tinha por base feixes laser e armas a gás e que, na sua perspectiva, permitiam “ganhar memória muscular”, sendo relativamente baratos.

Os entrevistados n.º 4 e n.º 5, devido aos seus cargos no Gabinete de Tiro da Escola das Armas, tiveram contacto com o Núcleo de Simulação presente em Mafra afirmando o entrevistador n.º 4 que este simulador garante aos formandos uma formação e treino o mais real possível, num ambiente controlado.

O entrevistado n.º 7 revelou não ter tido contacto com sistemas de Simulação muito complexos, somente com redutores de calibre e munições de salva durante a sua formação e treino, embora tenha demonstrado um vasto conhecimento nos simuladores de armas ligeiras.

A quarta questão (“Quais são, na sua opinião, as maiores vantagens e desvantagens da Simulação de Tiro?”), procurou evidenciar os prós e contras da Simulação de Tiro do ponto de vista de cada um dos entrevistados, tendo, estes, opiniões muito semelhantes.

Na perspetiva do entrevistado n.º 1, a Simulação é vantajosa devido à sua maior segurança e versatilidade, mas inconveniente devido à não existência de inimigo real e à restrição dos sentidos humanos. O inquirido n.º 2 apresentou a economia de recursos (poupança no consumo de munições e recursos) como principal vantagem da Simulação, e a falta de portabilidade dos simuladores como desvantagem cuja consequência pode resultar no acréscimo de custos, sobretudo em deslocamentos efetuados por unidades sem simuladores. Os entrevistados n.º 4 e n.º 5 revelaram sintonia na resposta, não apresentando desvantagens no uso de Simulação de Tiro. O inquirido n.º 7 apresentou como vantagens da Simulação a eficiência, a eficácia e a redução do risco, e como desvantagens os avultados custos associados à aquisição de sistemas de Simulação e o facto de, embora sejam um complemento benéfico do treino real, não são capazes de o substituir.

Com o objetivo de perceber qual o simulador mais adequado para o treino e formação, os entrevistados foram questionados: “Focando na sua experiência profissional,



indique, fundamentando, quais são os meios de Simulação que considera mais proveitosos para uma melhoria da formação e do treino militar?”, à qual responderam de forma algo semelhante. O primeiro indivíduo indicou o Airsoft como o meio de Simulação mais vantajoso e o entrevistado n.º 2 referiu os simuladores que recorrem a sistemas de gás e/ou laser.

O 4º inquirido revelou só conhecer o simulador de armas ligeiras presente em Mafra, abordando outros simuladores vocacionados para a arma de Artilharia. O entrevistado n.º 5 referiu que o simulador para armas ligeiras presente na EA, com a implementação de um sistema de recuo nas armas, seria ideal para treinar uma vez que a existência ou inexistência de recuo é um dos fatores mais importantes no treino do Tiro.

À sexta pergunta: “Devido a diversos fatores, um deles monetário, no Exército Português poucas são as unidades que dão Tiro regularmente, mitigando assim algumas competências adquiridas anteriormente por parte dos militares. De onde advêm os principais custos associados à prática de Tiro real?”, os participantes lembraram o custo das munições associado à prática de Tiro, que remetem sobretudo para a necessidade de transporte para a sua realização em carreiras de tiro (e manutenção das carreiras de tiro e armamento utilizado, segundo o último entrevistado). Paralelamente, lembraram a antecedência necessária à aquisição de munições por motivos orçamentais. O excesso de empenhamentos para as unidades e a falta de recursos humanos são outros fatores desvantajosos, renegando assim o Tiro para segundo plano nas unidades. Na opinião do entrevistado 2, o Tiro deveria ser obrigatório tal como as Provas de Aptidão Física (PAF’s).

Face à questão “Apesar de ser um elevado investimento inicial, acredita que a Simulação pode contribuir para diminuir os gastos a longo prazo, mantendo a eficiência operacional? Que outras lacunas atualmente presentes no treino de Tiro poderiam ser colmatadas com sistemas de Simulação de Tiro?”, os entrevistados n.º 1

e n.º 2 mencionaram uma maior diversificação de treinos como uma lacuna que seria preenchida pela Simulação de Tiro. Contrastando com os restantes entrevistados, o quarto inquirido referiu que os custos associados ao Tiro não diminuiriam, pois o volume de munições empregues no Tiro real teria de ser no mínimo igual ao que é gasto atualmente, embora afirmando que a Simulação resolveria alguns problemas no manuseamento das armas de fogo. O sétimo entrevistado partilhou desta ideia. Já o interlocutor n.º 5 afirmou que a Simulação pode efetivamente reduzir os custos, mas será ferramenta útil apenas quando utilizada na componente Operacional.

A última questão, “De modo conclusivo, do seu ponto de vista, considera a Simulação de Tiro importante no âmbito da formação e do treino, sendo, portanto, benéfico um maior investimento nesta área? Justifique.”, procurou definir a posição dos entrevistados quanto a uma maior aposta na Simulação de Tiro nas vertentes da formação e do treino, à qual primeiro, segundo, terceiro, quarto, quinto e sétimo inquiridos responderam positivamente.

### **6.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS A CIVIS**

Através de um segmento de entrevistas a civis (com contacto com a instituição e que denotam um elevado conhecimento na temática em estudo), tentou-se obter uma perspetiva diferente de pessoas garantindo assim uma maior diversidade de ideias para a investigação.

O entrevistado n.º 3 teve experiência com armamento ligeiro obtida através de formações privadas, e era consultor de procurement da SODACA Defense, empresa portuguesa líder em equipamentos e soluções para as FFAA e de Segurança. O entrevistado n.º 6 era professor na Academia Militar do EP e Vice-Presidente da Armed Forces Communications & Electronics Association (AFCEA), empresa

americana que colabora com militares nas áreas de segurança, tecnologia da informação, inteligência e comunicações. Este entrevistado é também um investigador em outros temas, nomeadamente na área das Ciências Sociais.

Após a primeira pergunta (introdutória, à semelhança da questão colocada ao primeiro grupo de entrevistados), ambos os inquiridos responderam afirmativamente à segunda questão: “Tem conhecimento dos simuladores de armas ligeiras existentes no Exército Português?”.

A terceira questão procurou evidenciar qual o maior proveito e onde seriam mais aplicáveis os simuladores, com base na experiência dos inquiridos no uso dos mesmos. O terceiro entrevistado transpareceu uma vasta experiência em simuladores (sistemas com recuo da arma, sistema MILES e sistemas de Simunition), e o inquirido n.º 6 somente teve contacto com o simulador de laser presente na EA, afirmando ser um pouco antigo embora cumpra os fins a que se propõe. Adicionalmente, refere que a maior aplicabilidade dos simuladores é quando complementados com outras ferramentas de custos reduzidos.

Em resposta à quarta pergunta: “Quais são, na sua opinião, as maiores vantagens e desvantagens da Simulação de Tiro?”, as vantagens dadas pelos inquiridos passaram pelo preço, a possibilidade de uso dos sistemas em qualquer local, a diminuição de burocracia, a atratividade dos sistemas para os jovens que ingressam nas fileiras, a possibilidade do seu uso em qualquer lugar e o facto de se poder criar uma diversidade enorme de cenários. Os entrevistados destacaram como desvantagens o facto de o armamento não ter comportamentos reais, e a falta de segurança no manuseamento dos simuladores, que faz com que posteriormente se torne crónico e grave aquando do uso de armamento real.

A pergunta n.º 5 (“Focando na sua experiência profissional, indique, fundamentando, quais são os meios de Simulação que considera mais proveitosos para uma melhoria

da formação e do treino militar?”), tentou compreender quais os meios mais proveitosos para a formação e treino dos militares na opinião dos entrevistados. Sendo o único dos dois inquiridos a mencionar um sistema em específico, o terceiro entrevistado declarou que os simuladores mais proveitosos são os que “usem armamento real”, referindo o sistema MILES.

Por forma a tentar perceber de onde derivam os principais custos da prática de Tiro real, os entrevistados foram confrontados com a seguinte questão: “Devido a diversos fatores, um deles monetário, no Exército Português poucas são as unidades que dão Tiro regularmente, mitigando assim algumas competências adquiridas anteriormente por parte dos militares. De onde advêm os principais custos associados à prática de Tiro real?”. Os custos das munições foram comuns nas respostas de ambos os inquiridos.

Na penúltima questão: “Apesar de ser um elevado investimento inicial, acredita que a Simulação pode contribuir para diminuir os gastos a longo prazo, mantendo a eficiência operacional? Que outras lacunas atualmente presentes no treino de Tiro poderiam ser colmatadas com sistemas de Simulação de Tiro?”, ambos os entrevistados concordaram que a Simulação pode facto diminuir os gastos sem comprometer a eficiência operacional desejada.

De modo conclusivo, a última questão focou-se na opinião dos entrevistados acerca da Simulação de Tiro na formação e no treino: “De modo conclusivo, do seu ponto de vista, considera a Simulação de Tiro importante no âmbito da formação e do treino, sendo, portanto, benéfico um maior investimento nesta área? Justifique”. A resposta dada pelos participantes foi idêntica, concordando ambos que a Simulação ajuda na formação e treino dos militares servindo como complemento ao treino real.

## **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Aludimos a contributos da Simulação nas vertentes do treino e da formação, abordando métodos a adotar eventualmente pelo EP por forma a colmatar algumas vicissitudes nesta área (decorrentes, em parte, de restrições orçamentais). Existe uma forte necessidade de racionalização de meios para combater os onerosos e escassos recursos, sem comprometer a eficiência operacional exigida ao EP.

Na investigação foi possível concluir que o método de Simulação já implementado no EP é o Exército na Simulação. Note-se que foram implementados faz vários anos os primeiros simuladores na instituição, embora vocacionados para o armamento ligeiro. Contudo, tem-se vindo a observar uma fraca aposta na aquisição de novos simuladores. Atualmente, o EP possui o sistema SITPUL e apesar de ter sido objeto de melhorias, revela-se um sistema com debilidades, essencialmente a nível tecnológico, sendo necessária a sua substituição.

Adicionalmente ao sistema SITPUL, o EP adquiriu armamento de Airsoft, sistema que utiliza armamento real com recurso a gás, que permite uma intensa imersão no treino e na formação, sendo mais económico face à prática de Tiro real por ser somente necessário um investimento inicial na aquisição das armas, que se torna irrisório comparativamente ao sucessivo gasto de orçamento em munições reais. Os sistemas de Airsoft garantem características semelhantes à realidade, inclusive quanto ao seu peso, sendo este igual ao armamento real. Este é um atributo que o distingue dos restantes simuladores.

Outro sistema constituinte do leque de simuladores do EP é o sistema Laser Shot, que tem como base um feixe laser que se acopla nas armas, presente na Escola das Armas. Trata-se de uma ferramenta útil para os militares desenvolverem competências na área do Tiro, aquando do início da instrução sem que se acarretem custos em munições com os erros normais cometidos pelos instruendos numa primeira fase onde as

destrezas básicas e os fundamentos do Tiro ainda não estão adquiridos. Adverso a este sistema está o facto de apenas permitir o treino de um limitado número de utilizadores, simultaneamente. De acordo com o conhecimento do entrevistado n.º 3, o EP prevê adquirir sistemas da Simunition e novo armamento ligeiro, já recebido pela instituição.

Também inseridas na Simulação usada pelo EP estão as munições de salva, redutoras de calibre, batentes de instrução, e todos os componentes que, de algum modo, simulam o Tiro real.

É, portanto, possível inferir que há margem para progresso nesta matéria, podendo ainda ser implementadas várias soluções ao nível da Simulação no EP para que se consiga proporcionar melhores condições neste contexto.

Abordando outro foco da investigação, há vários métodos para melhorar a eficiência operacional e a sustentação logística. No entanto, a principal dificuldade das instituições é adquirir um ou vários métodos da oferta de soluções disponível, com a certeza de ser uma escolha acertada para a finalidade e requisitos a serem cumpridos. Tendo em conta a escassez dos recursos no EP, cabe à instituição definir metas tangíveis para alcançar os objetivos propostos. Posto isto, um dos métodos a adotar é o melhoramento dos simuladores já implementados na organização, quer a nível de ambientes e opções de treino, como ao nível da sua adaptação ao novo armamento ligeiro adquirido pelo Exército. São exemplos elegíveis o SITPUL e os sistemas de Laser Shot, que necessitam de maior capacidade de treino por forma a permitir o treino de escalões de efetivos maiores e em ambientes mais diversificados. Deste modo, o investimento do EP não seria tão avultado, tendo já por base alguns equipamentos previamente adquiridos, e resultaria num aumento significativo do nível de formação e treino disponíveis.

Concomitantemente, a aquisição de armas de Airsoft deve-se estender a todas as unidades do EP devido à sua característica de imersão, que facilita a aquisição de conhecimentos em dois dos pilares do SIE. Com este equipamento está garantida a versatilidade do treino e da formação, sendo eficaz em todas as atividades que são alvo de treino/formação e envolvam o manuseamento e disparo de uma arma de fogo (exceto no Tiro real em carreira de tiro que, naturalmente, não se consegue substituir). Paralelamente, seria vantajosa a implementação do Airsoft em todos os módulos de formação e treino, e não exclusivamente no combate em ambiente urbano. Assim, o EP deve estender a sua Simulação virtual a todos os polos de formação para que as UEO consigam mais facilmente deslocar-se aos mesmos e fazer uso da Simulação como complemento da formação e treino dos militares.

Olhando para os Exércitos aliados, constatam-se alguns simuladores bastante relevantes: os sistemas MILES, DSTS e VBS4. O primeiro engloba um sistema de laser e cartuchos, ideal para treinos de uma força versus outra força. O segundo destaca-se por ser totalmente imersivo dispondo de diversos cenários. Por outro lado, o sistema VBS4 apresenta-se sob a forma de jogo digital que permite treinar inúmeras situações, nomeadamente capacidade de comando. Porém, poderão ser alvos demasiado ambiciosos para a realidade do EP, visto que a sua aquisição estaria dependente de um elevado investimento.

Na investigação tentou-se também perceber quais as vantagens e desvantagens da Simulação de Tiro. A resposta surgiu da triangulação de resultados obtidos através da pesquisa documental e das entrevistas de onde se apuraram vantagens provenientes dos meios de Simulação que, apesar de serem um excelente complemento para o treino e formação dos militares, também têm algumas desvantagens.

A primeira grande vantagem da Simulação é o fator económico: embora seja sabido que o treino e a formação real são insubstituíveis, são notórios os custos que acarretam

para as organizações, surgindo a Simulação como método mais rentável e também com semelhanças à realidade. Se forem adquiridos meios de Simulação, os gastos a ter em conta são maioritariamente os da sua aquisição, uma vez que o valor da sua utilização e manutenção é irrisório comparativamente ao armamento real. Há também gastos a registar com a compra e manutenção dos equipamentos e infraestruturas. Tomando o exemplo das carreiras de tiro, a sua manutenção não seria tão frequente e a rentabilização das munições nas sessões de Tiro seria superior com o maior emprego de meios de Simulação.

Assim, a Simulação poderá servir para uma parte inicial de treino, havendo depois uma transição para o treino real com um maior volume de munições, aglomerando as que não foram gastas na primeira fase. Poupar-se-ia também em fatores como os constantes transportes para as carreiras de tiro. Paralelamente a este fator está o próprio desgaste do material real, que se evita quando se recorre à combinação entre Simulação e treino real.

A sensação de imersão aparece como outra grande vantagem da Simulação, que transporta os militares para um mundo tão próximo do real que estes agem em conformidade com a realidade, adquirindo assim competências importantes para que quando seja necessário pô-las em prática estas surjam mais naturalmente. A necessidade de segurança exigida na atualidade, bem como a forte necessidade de justificar baixas, são outro ponto que se destaca substancialmente na Simulação, pois quando se recorre a este tipo de método nenhuma destas situações se verifica, comprovando ser uma boa aposta por parte das organizações.

Embora a Simulação seja uma ferramenta útil para a formação e treino operacional, apresenta também as suas desvantagens.

A primeira desvantagem está associada aos elevados custos de aquisição de simuladores. Apesar da poupança na perspetiva de longo-prazo, inicialmente a



aquisição e instalação dos simuladores acarreta um avultado investimento, o que não é favorável ao EP devido às suas restrições orçamentais.

A formação de militares para a utilização de simuladores é outro custo adstrito à sua obtenção, para que estes sejam capazes de os operar e, posteriormente, dar instrução com qualificações para tal. É certo que também no treino real se torna essencial a formação de pessoal para conduzir instruções e supervisionar as mesmas, contudo, dentro do Ramo já há pessoal qualificado para estas funções, pelo que, comparando os custos e o esforço inerente à obtenção das duas especializações, se mostra evidente que a formação inicial associada à Simulação é mais dispendiosa.

A panóplia de simuladores e empresas fabricantes de meios de Simulação disponíveis surgem como um outro transtorno para as organizações: devido ao elevado leque de oferta, torna-se mais difícil determinar quais são as opções mais adequadas às suas necessidades. Isto exige um estudo criterioso para que não sejam investidos fundos em material não apropriado.

É também possível inferir que a fraca interoperabilidade entre sistemas, bem como a limitação a poucos utilizadores em cada exercício, são outras desvantagens da Simulação, tendo ainda que se desenvolver bastante este aspeto para que possa ser uma fonte de formação e treino de elevada qualidade para qualquer tipo de escalão. Com o crescente desenvolvimento tecnológico, este é um fator que tende a ser mitigado e que se espera ver melhorado no futuro.

A falta de realidade que alguns meios de Simulação apresentam é outra grande inconveniência que facilita o descuro na segurança durante os exercícios e que se criem maus vícios que, quando praticados na realidade, de tornam extremamente perigosos para o combatente.

No que respeita às vertentes da Simulação de Tiro existente, conclui-se que há três tipos de Simulação que se distinguem, podendo ser feita uma divisão que é adotada

não só pelo EP como pela NATO: Simulação real, virtual e construtiva, por sua vez subdivididas em 3 níveis. A Simulação real utiliza pessoas e sistemas reais utilizando apenas sistemas de Simulação para produzir os efeitos do armamento. A Simulação virtual utiliza pessoal real, fazendo uso de ambientes virtuais gerados habitualmente por computador, que tornam o treino muito imersivo; por fim, a Simulação construtiva faz-se com ambos os elementos simulados e é normalmente usada para os mais altos escalões. Em conformidade com o descrito, a classificação da Simulação também se define por níveis, sendo que o primeiro permite uma formação e treino até ao escalão de pelotão, o nível 2 até ao escalão de companhia, e o nível 3 até escalões mais altos. Mudando o foco para outra temática ainda na mesma matéria, quanto às despesas que advêm da prática de Tiro comparativamente à Simulação, infere-se que há muitos custos inerentes à prática de Tiro real, nomeadamente: manutenção do armamento, manutenção das infraestruturas de Tiro e sobretudo o custo das munições e os seus sucessivos transportes.

É factual que a própria Simulação também acarreta gastos para a instituição, porque a priori é necessário um investimento oneroso para adquirir simuladores e porque estes precisam de manutenção esporádica. Contudo, torna-se claro que a prática de Tiro real é bastante mais dispendiosa do que a prática dita “simulada”. Adicionalmente, importa referir que a prática de Tiro real deve ser mantida, não sendo substituída pela Simulação. Deve, portanto, haver um primeiro contacto com as armas em ambiente simulado por razões de segurança e para evitar desperdício de munições numa fase onde ainda não há tanto à-vontade no seu manejo.

Importa agora responder à questão que guiou a investigação: “Quais são os contributos que a Simulação de Tiro traz para a formação e treino dos militares no Exército Português?”. É possível concluir que a Simulação contribui de uma forma muito positiva para a formação e treino dos militares, sobretudo se atuar como

complemento do treino real, permitindo assim formas de treino mais diversificadas resultando num aumento da motivação dos militares.

A constante falta de recursos humanos e a necessidade de garantir segurança na prática de Tiro são fatores que podem ser amenizados com a prática de Tiro recorrendo a simuladores. Os reduzidos gastos de utilização e manutenção dos simuladores tornam a instrução e treino dos militares mais produtivos, permitindo-lhes tirar o máximo partido dos equipamentos, o que não aconteceria se o material estivesse em más condições.

Em jeito de conclusão, a chave do sucesso passará por uma aposta assente na simbiose entre o real e a Simulação, garantindo assim uma eficiência operacional e sustentação logística.

## **AUTORES**

**Tiago dos Anjos Dias:** Alferes de Infantaria. Presta serviço no Regimento de Infantaria N.º 19.

**David Pascoal Rosado:** Tenente-Coronel de Administração Militar. Coordenador da Secção de Administração e Economia do Departamento de Administração e Liderança da Academia Militar. Professor Auxiliar com Agregação na Universidade Europeia.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Agnol, R., Pires, E., Santos, S., Machado, G., & Russo, S. (2016). Mapeamento Tecnológico de Patentes de Simuladores de Tiro. *Cadernos de Prospecção*, 9(1), 70–78. <https://doi.org/10.9771/S.CPROSP.2016.009.009>
- American Psychological Association [APA] (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). APA.

- Army, U. S. (1983). *Dictionary of United States Army Terms* (Issue October). Military Publications
- Bisimulations. (2022). VBS4. Bissimulations. <https://bisimulations.com/products/vbs4>
- Borrego, J. (2010). *A Política de Simulação Militar e o Mercado de Treino Virtual. Contributos para uma Política de Simulação*. Instituto de Estudos Superiores Militares
- Botelho, J. M. & Cruz, V. G. (2013). *Metodologia Científica*. Casa de Ideias
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th Edition). Oxford
- Caetano, H. (2008). *Necessidade e Importância da Simulação na Cavalaria Portuguesa*. [Master Thesis, Academia Militar]. Repositório Institucional da Academia Militar. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7753/1/NECESSIDADE%20E%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20SIMULA%C3%87%C3%83O%20NA%20CAVALARIA%20PORTUGUESA.pdf>
- Camilo, R. (2014). A Simulação de Tiro e as suas Diferentes Aplicações. *Azimute*, 9, 1-9
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th Edition). Financial Times
- Crowley, J., Hallmark, B., Shanley, M., & Sollinger, J. (2014). Changing the Army's Weapon Training Strategies to Meet Operational Requirements More Efficiently and Effectively. *Journal of the American College Health Association*, 36(2). <https://doi.org/10.1080/07448481.1987.9939004>
- Cubic. (2016). Cubic. <https://www.cubic.com/news-events/news/cubic-awarded-more-10-million-new-orders-i-miles-iws-2-training-system-us-army>

- Diretiva nº 170/CEME/09 do Exército Português. (2009). *Política de Simulação do Exército*. Exército Português
- Escola das Armas, (2019, Jun). Armas Combinadas. *Revista Militar da Escola das Armas*, 6 (11), 10-27
- Exército Português. (2013). *PDE 4-00 Logística*. Exército Português
- Exército Português. (2014a). *Guia para a Simulação no Exército*. Exército Português
- Exército Português. (2017). *Plano de Investigação, Desenvolvimento e Inovação do Exército*. Exército Português
- Exército Português. (2020a). *Glossário de Termos e Definições do Exército Português*. Exército Português
- Exército Português. (2014b). *PDE 4-46-00 Sistema Logístico do Exército*. Exército Português
- Exército Português. (2020b). *PDE 7-00 Sistema de Instrução do Exército Ensino, Formação e Treino*. Exército Português
- Exército Português. (2020c). *PDE 7-70-00 Formação e Treino de Tiro de Armas de Fogo Ligeiras*. Exército Português
- Exército Português. (2022). *PAD 240-01 Regulamento da Formação*. Exército Português
- Ferreira, R. (1999). *A Simulação Como Parte Do Treino Operacional*. Instituto de Estudo Superiores Militares
- Ferreira, R. (1999). *A Simulação Como Parte Do Treino Operacional*. Instituto de Estudo Superiores Militares
- Flick, U. (2014). *Qualitative Data Analysis*. Sage
- Gomes, P. S. O. (2016). *A Simulação nos Desafios do Futuro para a Operacionalidade das Forças de Segurança: O seu Emprego na Guarda Nacional Republicana*. Instituto Universitário Militar

- Infantaria, E. P. (2011, Dec). *Azimute*. Revista Militar de Infantaria, 192, 1-108
- Lima, V. (2015). De Gatling A Kalashnikov: A Evolução Da Guerra E Das Armas Ao Longo Da Contemporaneidade. *3.º Encontro de Pesquisa em História: Historiografia e Fontes Históricas*, 76–88.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª Edição). Atlas
- Maxwell, D. (2015). Gaugind Training Effectiveness Of Virtual Environment Simulation Based Applications For An Infantry Soldier Training Task, 1. University of Central Florida.
- Menner, W. (1995). Introduction to modeling and simulation techniques. *ISCIIA and ITCA 2018 - 8th International Symposium on Computational Intelligence and Industrial Applications and 12th China-Japan International Workshop on Information Technology and Control Applications*, 16(1), 6–17.
- Miranda, J. (2012, February 12). Quando foi inventada a primeira arma de fogo?. Site de curiosidades. <https://www.sitedecuriosidades.com/curiosidade/quando-foi-inventada-a-primeira-arma-de-fogo.html>
- Modeling and Simulation Enterprise (2016). Terms and Definitions. Modeling and Simulation.  
<https://www.msco.mil/MSReferences/Glossary/TermsDefinitionsS-W.aspx>
- NATO. (2012). Logistics Handbook (Issue November).  
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=TPJrAp1fejMC&pgis=1>
- NATO. (2015). *Education and Individual Training Directive*. NATO
- NATO. (2021). *NATO Glossary of Terms and Definitions* (6th ed.). NATO
- Newsom, B. & Lewis, M. (2011). Rewarding the Cowboy, Punishing the Sniper: The Training Efficacy of Computer-based Urban Combat Training Environments. *Defense Studies*, 11, 120-144

- Normas de Execução Permanente (NEP). n.º 522/1.ª de 20 de janeiro, Academia Militar [AM] (2016). Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Pereira, C. (2014). *Realidade Virtual como ferramenta para treino policial*. Universidade de Aveiro.
- Porto Editora. (2022). Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Porto Editora. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/forma%C3%A7%C3%A3o>
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. Feevale
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Gradiva
- Ribeiro, C. (2018). *Centro de Treino Conjunto e de Simulação das Forças Armadas Portuguesas*. Instituto Universitário Militar.
- Romão, P. (2015). *Simuladores de treino de Combate em Áreas Edificadas (CAE)* [Master Thesis, Academia Militar]. Repositório Institucional da Academia Militar. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9841/1/13\\_171\\_Pedro.ROM%C3%83O.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9841/1/13_171_Pedro.ROM%C3%83O.pdf)
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva
- Santos, J. M. (2012). *A Simulação. Contributos para a formação e treino* [Master Thesis, Academia Militar]. Repositório Institucional da Academia Militar. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7880/1/93%20Santos.pdf>
- Santos, L. B. et al. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Instituto Universitário Militar.

- Sennersten, C. (2010). Model-Based Simulation Training Supporting Military Operational Process. In Blekinge Institute of Technology Doctoral Dissertation Series No.2010:05. Blekinge institute of Technology.
- Simunion. (2021). *Training for the Real World*. Simunion
- Smith, J. D., & Steel, J. (2000). The Use of Virtual Simulation for Dismounted Infantry Training. October, 24–26.
- Sousa, F. (2018, April). Evoluções no Exército Português, impulsionadas pelas operações de paz. *Revista Militar*, 2595, 273–305.
- Stevens, J. A. & Kincaid, J. P. (2015). The Relationship between Presence and Performance in Virtual Simulation Training. *Open Journal of Modelling and Simulation* 3(2). <https://doi.org/10.4236/ojmsi.2015.32005>
- Straus, S. G., Lewis, M. W., Connor, K., Eden, R., Boyer, M. E., Marler, T., Carson, C. M., Grimm, G. E., & Smigowski, H. (2019). Collective Simulation- Based Training in the U.S Army. [www.rand.org/t/RR2250%0ALibrary](http://www.rand.org/t/RR2250%0ALibrary)
- Technology, A. (2019, January 22). Cubic helps simulation meet reality for British Army training. *Army Technology*. <https://www.army-technology.com/features/british-army-training/>
- United States Army. (2012). United States Army. <https://www.army.mil/article/84728/DSTS>





PROELIUM

# **O IMPACTO DA GUERRA COLONIAL PORTUGUESA NAS POLÍTICAS DE SEGURANÇA NACIONAL DOS GOVERNOS MILITARES BRASILEIROS**

Enio Viterbo Martins, Universidade de Lisboa, [enio0504@gmail.com](mailto:enio0504@gmail.com)

## **ABSTRACT**

The present study intends to approach the Portuguese Colonial War from its relationship with the Brazilian military dictatorship in the period 1970-1975.

**Keywords:** between 4 to 6 keywords at the end of the abstract, in lowercase, separated by commas and ending with a full stop.

## **RESUMO**

O presente estudo pretende abordar a Guerra Colonial portuguesa a partir de sua relação com a ditadura militar brasileira no período de 1970-1975.

**Palavras-Chave:** Brasil, Guerra Colonial, Relações Portugal-Brasil, Relações Exteriores, Segurança Nacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

A Guerra Colonial portuguesa tem gerado intensos debates sob os mais diversos aspectos, a maioria deles já explorados em grande parte pela historiografia. Contudo, existe uma relação que demanda maior aprofundamento e que ainda não foi completamente estudada: a posição brasileira em relação ao conflito.

A análise de tal posição é de extrema dificuldade teórica e metodológica. A guerra portuguesa se inicia em 1961 e apenas se encerra em 1974, porém dentro deste período houve drásticas mudanças de diversos governos brasileiros. Estes governos tinham

linhas ideológicas e diferentes direcionamento de política externa, de modo que uma análise total sobre a posição brasileira demandaria o estudo do governo de seis presidentes da República: Jânio Quadros, João Goulart, Castelo Branco, Médici, Costa e Silva e Geisel.

O governo que coincidiu com o início da Guerra Colonial, o de Jânio Quadros, político que pode ser considerado conservador ou centrista, foi diferente da linha adotada pelo presidente seguinte, João Goulart, de centro esquerda, que por si difere dos presidentes que o seguiram, os quais já integravam o regime militar iniciado pelo golpe de 31 de março de 1964.

Tal impossibilidade metodológica nos obriga a determinar um período mais curto de recorte temporal, e por isso selecionamos que o estudo fosse feito com o recorte temporal de 1970-1975. O ano de 1975 foi incluído em virtude do impacto que a Guerra Colonial e a Revolução dos Cravos ocasionaram.

O presente estudo segue uma análise do regime militar brasileiro frente a revolução portuguesa<sup>1</sup>. Ora, se a revolução se deu, além de outros fatores, para encerrar a guerra na África, a demanda científica de explorar a relação do governo brasileiro frente aquele conflito tornar-se óbvia.

Para breve contextualização do recorte temporal selecionado, e para esclarecer a respeito da seleção das fontes utilizadas, cabe salientar que embora Portugal tivesse obtido a libertação de um período autoritário através da revolução de abril de 1974, o Brasil ainda estava sob o um governo militar.

Este governo militar brasileiro detinha um grande aparato inteligência e repressão. Todo tipo de atividade que pudesse ser vista como uma ameaça ao governo era devidamente catalogada e transmitida através do “sistema de segurança nacional”

---

<sup>1</sup> Viterbo Martins, E. (2022). A inteligência do regime militar brasileiro diante da revolução de 25 de abril de 1974. *IBEROAMERICANA. América Latina - España - Portugal*, 22(79), 45–61. <https://doi.org/10.18441/ibam.22.2022.79.45-61>

(Viterbo Martins, 2022) brasileiro. A guerra colonial portuguesa observada pelo governo militar brasileiro a partir de diversos órgãos governamentais, e dentre esses órgãos nós selecionamos fontes obtidas entre os principais órgãos de inteligência como o Serviço Nacional de Informações (SNI), o Ministério das Relações Exteriores (MRE), o Centro de Inteligência do Exército (CIE), entre outros.

Para análise destas fontes é preciso lembrar que o governo era guiado pelo conceito da Doutrina de Segurança Nacional, a qual determinava que o Brasil detinha determinados objetivos e estratégias nacionais e que estes eram ameaçados pelo “comunismo internacional”. O Brasil se encontrava em verdadeira “guerra total” contra o comunismo e toda a sociedade brasileira estava envolvida neste combate.

Os órgãos selecionados possuíam diferentes objetos de estudo. Enquanto o SNI e o CIE se atentavam principalmente para questões internas, o MRE obtinha informações do cenário internacional e as enviava para o governo central brasileiro. Diante desta diferença de cenários, realizamos uma divisão entre impactos internos e externos da Guerra Colonial. Estes dois tipos de impacto serão analisados após breve contextualização das relações entre Brasil e Portugal.

## **2. RELAÇÕES INSTITUCIONAIS – BRASIL – PORTUGAL**

Durante o governo Jânio Quadros (1961), as relações entre Brasil e Portugal sofreram algum desgaste. Para Jânio, as relações exteriores deveriam ser guiadas por uma Política Externa Independente (PEI) e isto levou o Brasil a ter relações pragmáticas durante seu governo. Isto pode ser observado, com relação à Portugal, no caso do sequestro do navio Santa Maria.

A concessão de asilo político aos sequestradores do navio Santa Maria levou o governo português a realizar protestos enfáticos junto aos representantes do governo brasileiro em Portugal.

A PEI foi posta à prova nas relações luso-portuguesas quando do início da Guerra Colonial portuguesa. Após as revoltas em Angola no começo de 1961, houve uma alta no número de pedidos de asilo político no consulado brasileiro em Lisboa. Isto deu-se, de acordo com a documentação analisada, pelo fato de que alguns cidadãos europeus julgaram que a ditadura salazarista poderia lhes prender em virtude de possível ligação com os movimentos subversivos de Angola e então buscaram socorro justamente em um possível asilo do governo brasileiro. Transcrevemos o documento feito pelo responsável pela embaixada, Francisco Negrão de Lima: “Concedi hoje asilo a ao cidadão português Fernando Carlos Ferreira Velleda, de 20 anos, estudante, que alegou ter sido detido varias vezes pela policia politica, sob acusação de contrabandear armas, em Angola, para re belde, fato que haveria ocorrido há 2 anos. O asilado nega o con trabando e diz ter, entretanto, mantido ligação com opositoristas em Angola e na cidade de Bragança, onde reside desde sua volta ao continente, verificada ha 8 meses. Alega, tambem, ter sido maltratado pelas autoridades policiais e estar ameaçado de prisão e processo.(...)”.<sup>1</sup>

Os representantes brasileiros em Portugal enviaram diversas comunicações ao governo do Brasil demonstrando uma apreensão com as possíveis consequências de seus atos nas relações Brasil-Portugal.

Posteriormente, o governo brasileiro passou a defender a descolonização dos territórios portugueses do ultramar. Por outro lado, parte da mídia e de intelectuais da época contestavam a posição governamental, atestando-a como uma gerência em assuntos estrangeiros (Andrade Rodrigues, 2020, p. 85).

Ainda assim, o Brasil tentava não contrariar os interesses portugueses diante da comunidade internacional. A ONU aprovou a resolução 1.603, em 20 de abril de 1961,

---

<sup>1</sup> Telegrama Confidencial Dpo./922.31(42)(88). Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_z4\_rex\_apd\_0033\_d0001de0001, p. 174.

a qual incitava o governo português a cumprir a Declaração Anticolonialista. A resolução foi aprovada por 73 votos a 2 (África do Sul e Portugal), o Brasil se absteve. O governo Jânio terminou de forma abrupta. O presidente apresentou sua renúncia em agosto de 1961 e em seu lugar assumiu (com forte oposição conservadora), o vice-presidente João Goulart.

O governo Goulart prosseguiu de maneira tímida com a política externa independente do governo anterior. A situação interna não dava margem política para que o governo realizasse uma mudança brusca no desenvolvimento das relações exteriores. Se Jânio, tido como mais conservador, causou verdadeiro escândalo nas Forças Armadas brasileiras quando condecorou o representante do governo cubano Ernesto Che Guevara, seria impensável para o novo presidente João Goulart realizar um tipo de situação semelhante, visto ser considerado como um político de esquerda por parte das Forças Armadas da época.

Neste sentido, o ministro das relações exteriores de Goulart, Santiago Dantas, determinou que os esforços do MRE deveriam ser direcionados para resolver o problema da descolonização de maneira pacífica. Contudo, o posicionamento do Brasil perante a comunidade internacional gerou controvérsias ao governo Português. Durante a Guerra Colonial, as Nações Unidas aprovaram resoluções que eram contrárias ao interesse de Portugal no conflito. Alguns destes exemplos foram as Resoluções: 1742, 1807 e 1808, de 1962.

O Brasil votou contra os interesses de Portugal na resolução nº 1.742 de 1962, ainda que isto pudesse indicar que o governo brasileiro apoiava o direito dos movimentos de libertação angolanos de autodeterminação e independência.

A resolução 1.807 contou com 82 votos a favor, 7 contrários e 13 abstenções. O documento condenava Portugal por seus atos coloniais e exigia a tomada de medidas, tais como: a concessão de independência aos territórios não autônomos, bem como a

retirada das tropas militares desses; anistia política e liberdade aos partidos políticos e a transferência de poder aos povos locais (Santos, 2011). Já a resolução 1808 tratava principalmente de um programa educacional para os territórios sob administração portuguesa. Julgando que as resoluções 1.807 e 1.808 eram muito danosas aos interesses portugueses, O Brasil se absteve nas votações das resoluções.

No ano seguinte, em 1963, a Assembleia Geral da ONU aprovou a resolução 1913, também contrária aos interesses portugueses. A resolução contou com 91 votos a favor e 2 contra (Portugal e Espanha). Novamente, julgando que as relações luso-brasileiras pudessem ficar abaladas, o Brasil se absteve (Duarte Silva, 1995).

No começo de 1964, em mensagem ao Congresso Nacional, o presidente se manifestou sobre a situação de Portugal: “À posição do Brasil em relação a esse problema dos territórios portugueses é guiada, de um lado, pela nossa tradicional amizade com Portugal e pelo desejo de manter e estreitar as boas relações que temos com esse país; de outro, pelo dever de sustentar o princípio básico da autodeterminação dos povos, afirmado na Carta das Nações Unidas, e uma das pedras angulares de nossa política exterior. O Brasil tem boas razões para esperar que se chegue a uma solução negociada e pacífica, capaz de satisfazer a todos os interessados e, como o afirmou no Conselho de Segurança, coloca permanentemente sua diplomacia a serviço dessa esperança”.<sup>1</sup>

O governo João Goulart termina com o golpe militar de 31 de março de 1964, quando militares brasileiros depuseram o presidente eleito e o Congresso elegeu, por votação indireta, o general Castelo Branco para a presidência da República. Os presidentes militares foram Castello Branco 1964-1967, Costa e Silva 1967-1969, Médici 1969-

---

<sup>1</sup> Goulart, J. (1964). Mensagem ao Congresso Nacional. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/joao-goulart/mensagens-ao-congresso/mensagem-ao-congresso-nacional-na-abertura-na-sessao-legislativa-de-1964>, p. 223. Acesso em 29 de Abril de 2022.

1974, Geisel 1974-1979 e Figueiredo 1979-1985. Este golpe militar inicia uma ditadura militar que se encerra apenas em 1985, quando o presidente João Batista Figueiredo entrega o poder ao seu sucessor civil, José Sarney.

A política externa do governo militar de Castello Branco estava fincada em um tripé: o combate ao comunismo, apoio ao colonialismo português e ao regime sul-africano. Todavia, a Política Externa dos governos militares que sucederam a Castello Branco buscaram, dentro de um pragmatismo, desenvolver uma relação com Portugal que abarcasse as áreas econômica e tecnológica, anteriormente restrita à questão colonial (ANDRADE RODRIGUES, 2020, p. 104).

O governo de Costa e Silva adotou uma linha de política externa em que foi diminuída o impacto do discurso da guerra fria, ainda que internamente o discurso fosse rigorosamente anti-comunista (LUIZ, Juliana Ramos. 2011). Essa linha pragmática mudou a política externa que tinha sido adotada por Castelo e foi continuada nos governos que se seguiram, os quais foram selecionados como recorte temporal do presente estudo (Médici e Geisel).

### **3. A GUERRA COLONIAL E AS PERSPETIVAS BRASILEIRAS**

Uma vez estabelecida a relação histórica entre Brasil e Portugal, e visto que no período temporal do presente estudo o governo brasileiro era influenciado pela “Doutrina de Segurança Nacional” (Viterbo Martins, 2022), a qual atribuía o dever do país ao combate ao comunismo, ao nos debruçarmos sobre os documentos selecionados obtivemos resultados diferentes sobre a Guerra Colonial portuguesa.

Como analisamos fontes do Ministério das Relações Exteriores e de órgãos de inteligência do sistema nacional de informações, percebemos que a guerra colonial portuguesa teve impacto duas perspectivas no Brasil, uma interna e outra externa.



A perspectiva externa que demonstraremos será observada através de dois pontos distintos. O primeiro trata das manifestações do Ministério das Relações Exteriores sobre a Guerra Colonial portuguesa, nas quais podemos observar que existia, neste período, um certo conflito interno entre os órgãos do regime. Enquanto o MRE buscava posicionar-se pela neutralidade brasileira em função do cenário internacional, existia um posicionamento por parte dos militares para que o Brasil se inserisse de uma maneira mais incisiva no cenário internacional para aumentar o prestígio do país internacionalmente e para ajudar o Brasil a inserir-se nos mercados Africanos. A segunda demonstra uma preocupação com o aspecto militar do conflito em si, sobre quais eram os adversários de Portugal, quais eram seus quadros, objetivos e métodos. A perspectiva interna que pode ser observada na documentação analisada é também dividida em dois pontos. O primeiro é a preocupação dos órgãos de inteligência em proteger o Brasil do “comunismo” advindo dos movimentos de libertação africanos. No período analisado, de 1970-1975, os órgãos de repressão já tinham identificado os movimentos de libertação da guerra colonial como ligados a um chamado “comunismo internacional”. O segundo era de como os próprios militares portugueses poderiam estar envolvidos em um esquema de infiltração comunista e de subversão das Forças Armada brasileiras.

### **3. A PERSPECTIVA EXTERNA - DA QUESTÃO DA INSERÇÃO DO BRASIL NO MERCADO DE ARMAS – A ANÁLISE DA POSIÇÃO DE PORTUGAL NO CENÁRIO INTERNACIONAL**

No período analisado os fatores externos da guerra colonial no Brasil foram tratados principalmente pelo Ministério das Relações Exteriores. Porém, antes de adentrarmos na análise documental das fontes obtidas do MRE, é preciso esclarecer em que contexto elas foram produzidas e a que se destinavam.

O sistema nacional de informações do governo militar brasileiro tinha em sua cúpula, além da presidência da República, o chamado Conselho de Segurança Nacional<sup>1</sup>. Esse conselho era integrado por militares da cúpula das Forças Armadas e tinha alta influência nas decisões da presidência da República. Para que o presidente fosse bem instruído na tomada de suas decisões, ele contava, além das informações do CSN, com relatórios produzidos por diferentes órgãos do sistema de repressão e além destes, por órgãos de inteligência que passaram a existir em diversos, se não todos, os ministérios civis.

O Ministério das Relações Exteriores contava com sua própria “Divisão de Informações”, setor responsável por enviar todo o tipo de relatório de inteligência para o restante dos órgãos de repressão. Grande parte da documentação do MRE analisada veio deste setor.

Esse órgão também coletava e enviava informações ao Brasil através das embaixadas e consulados em diferentes países. Entre essas comunicações, podemos identificar muitos documentos enviados tanto pelas representações do Brasil em Lisboa como pelas representações em Luanda.

As comunicações das embaixadas e consulados em Lisboa tratavam basicamente de informações políticas sobre o governo português, porém também monitoravam os brasileiros “subversivos” que estavam em Portugal e como a mídia local se posicionava em relação ao Brasil. Já as comunicações advindas de Luanda tentavam apresentar um apanhado do andamento da guerra colonial, tanto pelo ponto de vista dos guerrilheiros como do ponto de vista dos portugueses.

Em fevereiro de 1970, o Assessor Militar da Missão do Brasil junto às Nações Unidas enviou ofício ao Secretário Geral do Conselho de Segurança Nacional no qual

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://comissaoдавerdade.al.sp.gov.br/relatorio/tomo-i/downloads/SISNI3.pdf>, p.1. Acesso em: 29 de Abril de 2022.

afirmava uma certa apreensão pelo fato de que os países africanos pudessem interpretar de maneira errada o exercício militar que a marinha de guerra brasileira iria realizar junto com a marinha portuguesa ao largo da costa africana<sup>1</sup>. O exercício, a “Operação Cabrália”<sup>2</sup>, iria ser realizada em maio de 1970 em local próximo a Cabo Verde.

O Ministério da Marinha brasileira estava em constante comunicação com a presidência da República e com o Ministério das relações Exteriores sobre estes exercícios. Contudo, os representantes brasileiros junto a ONU enviavam suas impressões de preocupação com a possível impressão do envolvimento dos militares brasileiros na guerra colonial que seria observado com a realização das manobras: “(...) O Embaixador Araújo Castro considera que o Brasil será diretamente atacado nas Nações Unidas, se der prosseguimento ao projeto de manobras conjuntas, e não exclui a possibilidade de uma resolução condenatória do Brasil, na Assembleia Geral da ONU ou mesmo no Conselho de Segurança. Acrescenta que os 24 Estados africanos e quase todos os asiáticos passariam a se opor a qual quer pretensão brasileira na ONU e recorda que, no ano passado, a Argentina deixou de ser eleita para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, em virtude da oposição afroasiática, pelo simples fato de circularem rumores de que o Governo de Buenos Aires estaria negociando um pacto militar com a República da África do Sul”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nº 8(Secreto-2). Assunto: Manobras navais na costa africana. Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0155\_d0001de0001, p .3.

<sup>2</sup> A operação era uma continuação de manobras militares das duas marinhas que já tinham sido realizadas na costa do Nordeste brasileiro em 1968. Atribuiu-se um conteúdo simbólico aos quinhentos anos do nascimento de Pedro Alvares Cabral.

<sup>3</sup> Informação para o Senhor Presidente da República. Ministério das Relações Exteriores. Manobras conjuntas das Marinhas de Guerra do Brasil e de Portugal. Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0155\_d0001de0001, p. 10.

Tempos depois, o MRE, em agosto de 1971, enviou uma comunicação ao presidente da República do Brasil no qual afirmava que a posição do país na ONU em relação a questão africana deveria ser de que o governo brasileiro reconhecia que os territórios ultramarinos eram “territórios autônomos”, mas sim colônias. Os representantes brasileiros indicavam a possível consequência deste posicionamento: “a obrigação de fazê-los evoluir para o governo próprio e permitir que seus habitantes exerçam algum dia, quando para isso estejam preparados, seu direito de autodeterminação. Por outro lado, não podemos acompanhar a maioria dos membros da ONU quando esta vai além da letra e do espírito da Carta, ao exigir que Portugal conceda independência imediata aos territórios”<sup>1</sup>.

Contudo, existia uma apreensão sobre tese anticolonialista do Brasil. Os representantes brasileiros afirmavam que o posicionamento não poderia contrariar abertamente os interesses portugueses a ponto de impactar as relações de Portugal e Brasil. Na Informação n.º 00133-CONFIDENCIAL, do MRE, foi sugerido que o Brasil, ao deparar-se com posições que buscassem sancionar Portugal de maneira excessiva, deveria “integrar o grupo de votos contrários ao projeto de resolução”<sup>2</sup>.

O MRE demonstrava que a posição do Brasil na ONU era complicada, pois ainda que pudesse apoiar Portugal em determinadas posições, a assembleia votava majoritariamente contra os portugueses e que caso o Brasil ficasse ao lado de Portugal nessas votações, poderia ocorrer um isolamento do próprio Brasil, de modo que “poderia ter repercussões desfavoráveis sobre os nossos interesses e pretensões na

---

<sup>1</sup> Relações Brasil-Portugal. Posição nas Nações Unidas. Ministério das Relações Exteriores. Manobras conjuntas das Marinhas de Guerra do Brasil e de Portugal. Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, p.4.

<sup>2</sup> ESTUDO SUCINTO N.º 061/SG-I/71. Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, p.10.

ONU, sobretudo em matéria de eleições”<sup>1</sup>. Daí o resultado de abstenção que o Brasil frequentemente adotava nas votações relativas à situação portuguesa.

A situação era contrastada com a posição dos países africanos, que poderiam considerar qualquer voto contrário de sanções à Portugal como um voto contra a África. Explicava o ministro das relações exteriores, “não é de se excluir que a hipótese de que pretendam adotar medidas retaliatórias contra o Brasil”<sup>2</sup>.

Outro aspecto encontrado na documentação analisada era a inserção do Brasil como vendedor de armas para Portugal e a possível consequência das vendas perante a comunidade internacional. Em 1972, documentos produzidos pelo Ministério da Aeronáutica e pelo Ministério do Exército demonstraram que o governo discutia internamente sobre uma possível venda de aviões militares para que o governo português os utilizasse na guerra.

A grande questão discutida entre os militares brasileiros era de que Portugal tinha sofrido um embargo de venda de armas pela comunidade internacional e que o Brasil poderia sofrer consequências negativas caso a venda viesse à tona.

Os diversos atores envolvidos com a referida venda produziram informações para basear o processo decisório do alto nível governamental brasileiro. No “Estudo Sucinto nº 87/1ª.SC/72”, produzido em dezembro de 1972, foi estabelecido o seguinte contexto: “O BRASIL que em princípio condena o colonialismo, tem discordado dos métodos violentos adotados pelas forças contrárias à PORTUGAL na AFRICA e com a oposição, nem sempre coerente, dos organismos internacionais àquele país. Estes aspectos, somados aos laços afetivos e históricos que nos unem à pátria portuguesa,

---

<sup>1</sup> Relações Brasil-Portugal. Posição nas Nações Unidas. Ministério das Relações Exteriores. Manobras conjuntas das Marinhas de Guerra do Brasil e de Portugal. Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, p.4

<sup>2</sup> Relações Brasil-Portugal. Posição nas Nações Unidas. Ministério das Relações Exteriores. Manobras conjuntas das Marinhas de Guerra do Brasil e de Portugal. Arquivo Nacional. Indicação da fonte: br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, p.5

orientam a posição de equilíbrio que se tem procurado manter face ao conflito permanente entre PORTUGAL e o bloco africano. A condução desta política, impõe extrema cautela na apreciação dos assuntos que possam repercutir de modo desfavorável ou comprometer de algum modo a posição brasileira.”<sup>1</sup>

Diante deste posicionamento, o Secretário Geral do Conselho de Segurança Nacional do Brasil, o general João Batista de Oliveira Figueiredo, avaliou a posição as possíveis consequências da relação comercial: “A venda de aeronaves de emprego militar a PORTUGAL, poderá colocar em risco a política de equidistância adotada pelo BRASIL, em relação ao crescente antagonismo luso-africano”<sup>2</sup>.

Outra situação internacional que o Brasil se viu inserido foi quando no final de maio e início de junho de 1974, o país recebeu uma comunicação da Organização da Unidade Africana que solicitava que o governo brasileiro “como amigo de Portugal, exerça sua influência junto ao novo governo português em favor da concessão da independência de Moçambique e Angola, e do reconhecimento da República de Guiné Bissau”<sup>3</sup>. O governo brasileiro informou ao novo governo português a referida comunicação.

Poucos dias depois o Ministério das Relações Exteriores emitiu uma nota oficial em que atestava que: “O Brasil condenada toda política de caráter colonialista ou racista. (...) IV- O Governo Brasileiro não aspira a exercer mediação, e por isso não a oferece. Está, contudo, preparado para prestar toda colaboração que lhe seja solicitada pelas partes interessadas”<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Arquivo Nacional. Indicação da Fonte: br\_dfanbsb\_2m\_0\_0\_0083\_v\_04\_d0001de0001

<sup>2</sup> EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS N9 076/72. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte: br\_dfanbsb\_2m\_0\_0\_0083\_v\_04\_d0001de0001, p. 107.

<sup>3</sup> Relações Portugal-Africa. Posição do Brasil. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_z4\_rex\_ips\_0059\_d0001de0001, p. 126.

<sup>4</sup> Territórios Portugueses. Posição Brasileira. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_z4\_rex\_ips\_0059\_d0001de0001, p. 116.

A emissão da nota aconteceu quase ao mesmo período da chegada ao Brasil do general Galvão de Melo, membro da junta governativa portuguesa. A imprensa da época entendeu que a indicação de que o Brasil estava disponível para colaborar com os autores envolvidos de que, apesar da nota ter mencionado expressamente o caráter anticolonialista da posição brasileira, o governo provavelmente se manteria ao lado da posição dos conservadores portugueses que se filiavam a tese de autonomia dos governos africanos e não da independência<sup>1</sup>.

Existia também um discurso político de que o apoio a resolução da situação pelo governo brasileiro tinha relação com a vontade do governo brasileiro de inserir-se nos mercados africanos.

O jornal Estado de São Paulo noticiou que o Brasil ainda não tinha obtido resposta da comunicação à Portugal na qual tinha explicado a posição da Organização de Unidade Africana. Embora o governo brasileiro não tenha se posicionado de maneira expressa, esta simples comunicação da OUA já simbolizava que Brasília tentava ingressar nas discussões, ainda que sutilmente<sup>2</sup>.

## **5. DOS FATORES INTERNOS - DO MONITORAMENTO DOS MOVIMENTOS DE LIBERTAÇÃO, DA GUERRA E DO E SEU IMPACTO NA SEGURANÇA DO BRASIL DITATORIAL**

Os fatores internos observados em nossa pesquisa em relação a guerra colonial vieram principalmente dos serviços de inteligência e focavam-se na análise das atividades comunistas e nos aspectos bélicos do conflito.

A guerra colonial era monitorada por diversos atores do regime militar brasileiro, principalmente os relacionados ao MRE. Dentro deste quadro, os cônsules brasileiros

---

<sup>1</sup> Territórios Portugueses na África. Mediação do Brasil. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_z4\_rex\_ips\_0059\_d0001de0001, p. 110.

<sup>2</sup> Jornal Estado de São Paulo, 6 de junho de 1974.

frequentemente enviavam informações sobre a situação militar dos países nos quais estavam.

Como podemos observar na comunicação enviada pelo Consul em Angola, Francisco José Novaes Coelho, relativamente as atividades dos “comunistas” em março de 1970: “No que diz respeito ao movimento comunista, na Província de Angola, tudo leva a crer que a influência de Pequim vem aumentando, dada a proximidade da Província com Zâmbia, apesar de falar-se na existência de um “modus vivendi” entre os dois, pois na realidade o escoamento das exportações de cobre da Zâmbia são feitas através de Luanda, Rodésia e Moçambique.(...)Por isso os observadores afirmam existir pouca possibilidade de uma intensificação do movimento terrorista, patrocinada por Pequim, nos próximos três anos, em Angola”<sup>1</sup>.

Em 1973, o Serviço Nacional de Informações – SNI - divulgava entre os órgãos de inteligência o Documento de Informações nº 248/20/AC/73, datado de 23 de setembro daquele ano, no qual realizava um levantamento da “Guerrilha na África Negra”<sup>2</sup>. Neste documento, um dos mais completos encontrados, o governo brasileiro chegou a mapear as atividades guerrilheiras em Angola, Moçambique, Guiné, Zâmbia e outros.

A Embaixada do Brasil em Lisboa elaborou um documento robusto sobre as atividades guerrilheiras em julho de 1974, denominado “Movimentos de Libertação em África”. Nesse estudo, o primeiro país trabalhado foi Angola. Ele estabelecia breve descrição histórica dos movimentos emancipatórios FNLA e o MPLA, e estabelecia os métodos, zonas, a sede, os apoios e os responsáveis dos movimentos. Em seguida o documento trata dos movimentos presentes na Guiné e Cabo Verde, como o PAIGC,

---

<sup>1</sup> Situação dos movimentos comunistas no mundo. Angola. Consulado do Brasil em Luanda. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_z4\_rex\_ips\_0059\_d0001de0001, p. 201.

<sup>2</sup> Documento de Informações N2 248/20/AC/73. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_z4\_rex\_ips\_0059\_d0001de0001, p. 177.



e finalmente Moçambique, com a FRELIMO. Segue breve transcrição sobre a FNLA que exemplifica o que seguia no documento: “Luta armada: início - março de 1961 (sob a égide da UPA), a partir do Zaire (entro Congo-Leopoldville). ação limitou-se ao Norte, a região que é, estratégica e economicamente mente, a mais importante de Angola. Durante 2 a 3 anos foi muito intensa, a ponto de Portugal ter de enviar um importante contingente (cerca de 40.000 homens). A partir do 1964, a atividade diminuiu sensivelmente, para se tornar esporádica até 1968 e ser de novo relançada em 1970. Hoje, a FNLA contara 15.000 homens dotados de armamento moderno, espalhados ao longo da fronteira do Zaire<sup>1</sup>.”

Sobre a questão da “ameaça” do comunismo, o Brasil também produziu documentos. Em setembro de 1971, o documento intitulado “estudo sucinto nº 061/SG-1/71”. Neste estudo sucinto, a secretaria geral do Conselho de Segurança Nacional apresentou uma diretiva sobre a posição brasileira perante o problema colonial português: “Esta Secretaria-Geral tem analisado inúmeros problemas relacionados com a Segurança Nacional envolvendo as relações entre o BRASIL e PORTUGAL e a posição daquele país em relação às suas Províncias Ultramarinas. O assunto além do aspecto político relevante, tem conotações com a Segurança Nacional em razão: do interesse brasileiro em evitar a expansão do comunismo no Continente africano; da proximidade relativa do Continente africano do BRASIL”.<sup>2</sup>

A posição brasileira para o órgão supremo de inteligência e coordenação do regime militar brasileiro integrava o combate ao comunismo à posição política brasileira no conflito entre Portugal e suas colônias. A proteção contra o comunismo levava o CSN a questionar os movimentos emancipacionistas africanos. Sobre estes, o CSN era

---

<sup>1</sup> Movimentos de Libertação em África. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_z4\_rex\_ips\_0059\_d0001de0001, p. 12.

<sup>2</sup> Estudo Sucinto Nº 061/SG-1/71. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, p.12.

claro: “á fato conhecido que no jogo de interesses que tu multua o quadro da emancipação dos países africanos há predominância da ação do comunismo internacional. Na luta desenvolvida em ÁFRICA contra PORTUGAL sabe-se que os países limítrofes, com o incentivo dos países comunistas apoiam a rebelião e “Deles parte a organização, neles se concentra o material de guerra proveniente dos países comunistas (fizemos ha um ano uma exposição elucidativa em Lisboa); aos seus territórios, ao “santuário” que lhes é assegurado contra todas as regras do direito internacional, recolhem os criminosos depois de cometidos os seus crimes; neles se concentram os técnicos militares e de guerrilha que, da RÚSSIA e seus satélites europeus bem como de CUBA, vêm treinar os elementos recrutados, por vezes à força, nas zonas fronteiriças para darem aos grupos invasores uma pretensa legitimidade nacionalista; neles funcionam, descaradamente, os campos de treino respectivos”<sup>1</sup>.

A conclusão apresentada pelo CSN era que o movimento que buscava alcançar a independência das colônias portuguesas apresentava “estreitas ligações com o comunismo internacional”<sup>2</sup>, e que, portanto, “não convém facilitar condições para que aqueles territórios passem à órbita socialista”<sup>3</sup>. A conclusão de encaminhamento foi subscrita pelo Secretário Geral do Conselho de Segurança Nacional, o general de brigada João Batista de Oliveira Figueiredo.

A proposta do CSN, que concordava com o MRE, era de que o Brasil deveria abster-se de denunciar suas posições até as votações de cada caso específico, justamente para não se indispor com Portugal ou com os países africanos. A proposta foi aprovada pelo presidente da República em 14 de setembro de 1971<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Estudo Sucinto N° 061/SG-1/71. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, p. 13.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Aviso n° 241/71. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0493\_d0001de0001, 20.

Como descobriu-se, o Brasil tinha grande receio de que um movimento comunista internacional fosse iniciado em Portugal a partir da Revolução de abril de 1974 e que tal movimento fosse exportado para o Brasil através de ações de desestabilização do governo brasileiro. Isso se estendia às novas autoridades portuguesas.

No começo de 1975, o general Otelo Saraiva de Carvalho estaria, de acordo com um telegrama advindo do embaixador do Brasil em Portugal, interessado em visitar o Brasil para conhecer o “modelo político, econômico e social brasileiro”<sup>1</sup>.

Otelo já tinha dado entrevista ao Jornal do Brasil, publicada em 5 de janeiro de 1975, na qual afirmava expressamente que: “(...) os grandes aliados do MFA neste caminho duro e cheio de dificuldades que estamos a percorrer para a conquista das liberdades democráticas, são as forças ditas de esquerda”<sup>2</sup>.

É interessante observar que um dos principais dirigentes dos órgãos de repressão do governo militar brasileiro não observou riscos em uma figura que era tida como de esquerda em uma possível viagem ao Brasil<sup>3</sup>.

A visita de Otelo gerou um debate interno no regime militar brasileiro, que, como de costume, foram enviadas várias opiniões de diversos setores para que os militares de cúpula pudessem tomar decisões embasadas.

Conforme visto, a preocupação do Brasil era com o comunismo presente nos movimentos de independência e por isso vários ativistas que provinham das províncias ultramarinas portuguesas foram monitorados em território brasileiro pelos órgãos de repressão. Um dos exemplos mais claros da apreensão dos militares brasileiros foi no caso de uma individua denominada Idalina das Dores Matos, que

---

<sup>1</sup> Relações Luso-Brasileiras. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0209\_d0001de0001, p. 4

<sup>2</sup> Arquivo Nacional. Indicação da Fonte:br\_dfanbsb\_n8\_0\_psn\_est\_0209\_d0001de0001, p. 18.

<sup>3</sup> Idem

supostamente tinha ido de Angola para o Brasil para informar-se mais sobre a religião espírita. Durante essa “busca”, ela entrou em contato com Almir Almeida Pereira, funcionário do Banco do Brasil na cidade de Salvador, Bahia.

Em 10 de setembro de 1975, Almir contou aos órgãos de repressão que Idalina tinha entrado em contato com ele e os dois combinaram que Idalina enviaria determinados livros sobre espiritismo que possuía, contudo, quando referidos livros chegaram, vieram com estes inúmeros materiais da situação militar Angolana e sobre a posição política de determinados movimentos de libertação. A conclusão era de que “IDALINA DAS DORES MATOS veio ao Brasil em missão do MPLA”<sup>1</sup>.

## **6. CONCLUSÃO**

O presente artigo buscou analisar de forma integrada o posicionamento do governo brasileiro diante do conflito colonial que Portugal teve de 1961 até 1974. Ao analisarmos a documentação do período selecionado podemos observar que ela se divide em questões externa e internas.

O Brasil, pelos vínculos históricos com Portugal, se mostrou reticente em votar favoravelmente em resoluções nas Nações Unidas que pudessem gerar consequências drásticas para o governo português. Por outro lado, uma possível venda de armas para Portugal utilizar no conflito foi abortada pelas consequências que a venda poderia gerar na imagem brasileira perante a comunidade internacional.

Sobre as questões internas, o governo brasileiro viu-se cada vez mais preocupado com uma possível infiltração comunista advinda ou dos movimentos de libertação africanos ou de elementos das próprias Forças Armadas portuguesas, que no período

---

<sup>1</sup> Conselho de Segurança Nacional. 1ª SC. Arquivo Nacional. Indicação da Fonte: br\_dfanbsb\_v8\_mic\_gnc\_ppp\_82003564\_d0001de0001, p.9.

seguinte ao da Revolução de abril de 1974 passaram a ser vistas como de esquerda pelo governo brasileiro.

Deste modo, a Guerra Colonial portuguesa impactou o governo brasileiro sob diversas perspectivas e apesar do presente trabalho ter-se focado apenas em um curto período, de 1970-1975, faz necessário novos estudos para outros períodos e outras abordagens do conflito e sua relação com a ditadura militar brasileira.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Viterbo Martins, E. (2022). A inteligência do regime militar brasileiro diante da revolução de 25 de abril de 1974. *IBEROAMERICANA. América Latina - Espanha - Portugal*, 22(79), 45-61. <https://doi.org/10.18441/ibam.22.2022.79.45-61>
- A. E. Duarte Silva (1995). *O litígio entre Portugal e a ONU (1960-1974)*. *Análise Social*, vol. xxx (130), 1995 (1.º), 5-50.
- Luiz, Juliana Ramos (2011). “A política externa do regime militar: entre o ranço ideológico e a atuação pragmática”. In *Proceedings of the 3rd ENABRI 2011 3º Encontro Nacional ABRI 2011*, 2011, São Paulo (SP, Brazil) [online]. 2011 [cited 29 April 2022]. Available from: <[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC000000122011000200040&lng=en&nrm=iso](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000122011000200040&lng=en&nrm=iso)>.
- Andrade Rodrigues do Ó, João Paulo (2020). “Brasil, uma casa portuguesa? Uma análise da política externa brasileira e sua relação com o processo de descolonização das colônias portuguesas na África - 1953 a 1964”. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Orientador: Prof. Dr. Túlio Sérgio Henriques

Ferreira – UFPB. João Pessoa. 2020. Available from: <  
[https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18379/1/Jo%C3%A3oPauloAndradeRodriguesDo%C3%93\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18379/1/Jo%C3%A3oPauloAndradeRodriguesDo%C3%93_Dissert.pdf)>.



PROELIUM

## **O IMPACTO DA IMIGRAÇÃO ILEGAL NA SEGURANÇA INTERNA DA UNIÃO EUROPEIA**

Miguel Ângelo Ventura Marques, Academia Militar, [marques.mav@gnr.pt](mailto:marques.mav@gnr.pt)

### **ABSTRACT**

Internal security is a priority in EU affairs. In this sense, it is crucial that there are adjustments, since issues such as migration, terrorism, and even the COVID-19 pandemic, are of increasing concern. In this sense, the general objective of this work is to understand the importance of external border control for the Internal Security of the European Union. The methodology used was quantitative. Two surveys were applied to two samples, the first one to GNR military personnel that perform/performed functions in the European Border and Coast Guard Agency, and the other one to students of military higher education in the EU, making a comparative analysis with the Eurobarometer studies and, later, an analogy between the results obtained in Portugal and in Greece. It is concluded that border control should be reinforced with human, and material means, since more and more migration flows are one of the vicissitudes of globalization and should be seen as a concern regarding the internal security of the European Union and, inherently, its Member States.

**Keywords:** Frontex, Immigration, Security, Internal Security, European Union

### **RESUMO**

A segurança interna é uma prioridade no que concerne aos assuntos da UE. Neste sentido, é crucial que existam ajustes, uma vez que assuntos como migração, terrorismo e até a pandemia COVID-19, são cada vez mais preocupantes. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é compreender a importância do controlo de



fronteiras externas para a Segurança Interna da União Europeia. A metodologia utilizada foi de índole quantitativa. Foram aplicados dois inquéritos a duas amostras, a primeira a militares da GNR que desempenham/desempenharam funções na Agência Europeia da Guarda de Fronteira e Costeira, e a outra destinada a estudantes do ensino superior militar da UE, realizando uma análise comparativa com os estudos do Eurobarómetro e, posteriormente uma analogia entre os resultados obtidos em Portugal e na Grécia. Conclui-se que o controlo das fronteiras deve ser reforçado com meios humanos e materiais, uma vez que cada vez mais os fluxos migratórios são uma das vicissitudes da globalização e devem ser encarados como uma preocupação no que concerne à segurança interna de União Europeia e, inerentemente, os seus Estados-Membros.

**Palavras-chave:** Frontex, Imigração, Segurança, Segurança Interna, União Europeia.

## **1. INTRODUÇÃO**

A União Europeia (UE) perspectiva-se como o Espaço de Liberdade, Segurança e Justiça (ELSJ), sendo que o seu desenvolvimento se traduz num dos seus maiores desafios (Sousa, 2004). Pedroso (2012) refere que dentro dos limites do Espaço Schengen pretende-se uma Europa sem fronteiras, todavia, face às ameaças contemporâneas tornou-se imperativo ter uma estratégia de segurança interna da UE, que contempla o reforço de segurança através da gestão de fronteiras. Concomitantemente, face à atual conjuntura mundial, advinda da globalização é possível constatar-se a incapacidade dos Estados, isoladamente considerados, de responder às novas ameaças e garantir a segurança (Sousa, 2004). Lourenço et al. (2018) refere que “Portugal confronta-se com as ameaças e riscos que são comuns ao espaço regional onde se insere – a União Europeia” (p. 129), entre elas, o facto de se

constituir como uma fronteira externa<sup>1</sup> da UE, logo, como uma possível rota de trânsito para a Europa ou mesmo uma plausível crise migratória<sup>2</sup> como já ocorreu noutros Estados do continente europeu, evidenciando a importância do controlo fronteiriço<sup>3</sup>.

A segurança interna passou a ser considerada um assunto prioritário da UE, devido a razões intrínsecas (evolução interna do processo de integração, relacionado com o mercado interno, ao espaço Schengen e também ao ELSJ) e extrínsecas (relacionadas com acontecimentos externos, como terrorismo e fenómenos migratórios) (Hermenegildo, 2018). Desde há muitos anos que a UE, as suas instituições e os Estados-Membros têm desenvolvido esforços para assegurar liberdade e segurança, bem como o respeito pelos direitos humanos (UE, 2010). Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é compreender a importância do controlo de fronteiras externas para a Segurança Interna da UE. Deste modo, os objetivos específicos do presente trabalho são: i. interpretar o papel da Agência Europeia de Fronteira e Guarda Costeira (Frontex) no controlo de fronteiras da UE; ii. enumerar as maiores preocupações/ameaças que existem na UE; iii. analisar a perceção de militares da

---

<sup>1</sup> De acordo com o Código da Fronteiras Schengen (CFS), as fronteiras externas caracterizam-se por “fronteiras terrestres, inclusive as fronteiras fluviais e as lacustres, as fronteiras marítimas, bem como os aeroportos, portos fluviais, portos marítimos e portos lacustres dos Estados-Membros, desde que não sejam fronteiras internas” (número 2 do artigo 2º).

<sup>2</sup> A 1 de janeiro de 2021 a UE tinha 447,2 milhões de habitantes, dos quais 5,3% eram cidadãos não europeus e 8,4% nasceram fora de Estados-Membros. No mesmo ano 1,92 milhões de pessoas imigraram para a UE. No que concerne à passagem irregular das fronteiras, registaram-se 199 900 passagens irregulares das fronteiras (112 600 travessias marítimas e 87 300 travessias terrestres em 2021), o que representa um aumento de 60% em relação a 2020 (Comissão Europeia, 2021).

<sup>3</sup> Relativamente ao controlo de fronteiriço, constata-se no número 10 do artigo 2.º do CFS que é “a atividade que é exercida numa fronteira, nos termos e para efeitos do presente regulamento, unicamente com base na intenção ou no ato de passar essa fronteira, independentemente de qualquer outro motivo, e que consiste nos controlos de fronteira e a vigilância de fronteiras”.

GNR que desempenham/desempenharam funções no âmbito da Frontex sobre a imigração; iv. averiguar a perspetiva dos estudantes de ensino superior militar da UE, em específico de Portugal e Grécia, relativamente aos fluxos migratórios.

Para a realização do presente trabalho foi utilizada uma metodologia de índole quantitativa, uma vez que é utilizado um conjunto de análises estatísticas de forma a determinar o padrão dos dados e o seu significado (Fonseca, 2008). O estudo das necessidades dos seres humanos não é recente, sendo unânime para a comunidade científica que os seres humanos têm diversas necessidades (Alves, 2010). Maslow (2013) defendia que o comportamento do ser humano se rege pelos seus perpétuos desejos e, segundo a sua teoria das necessidades, estes perpétuos desejos surgem por níveis, segundo uma hierarquia. Ainda de acordo com sua a pirâmide, num primeiro patamar surgem as necessidades fisiológicas (alimentação, sono, reprodução, abrigo, entre outros), e, num segundo patamar surge a segurança, denotando a importância da mesma para o ser humano.

No que respeita ao conceito de segurança Gouveia (2018, p. 89) afirma que é “a palavra que mais significados oferece no seio da atividade humana”, não obstante de remeter para a sua raiz etimológica do latim, “*sin cure*”, pressupondo sempre proteção. Adicionalmente, a segurança traduz-se num direito fundamental sendo, desta forma, uma obrigação essencial do Estado (Feiteira, 2017).

Para melhor compressão e interpretação do trabalho, o mesmo está dividido em cinco partes, começando pela introdução, onde é possível identificar o objetivo geral do trabalho e os objetivos específicos. Seguidamente encontra-se a revisão da literatura, onde são expostos temas relativos ao trabalho com objetivo de enquadrar e contrapor informações de diferentes referências bibliográficas. Posteriormente, a metodologia utilizada seguida da apresentação e discussão de resultados. Por fim, a conclusão onde

estão enumeradas as principais dificuldades e limitações encontradas e as principais conclusões.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

De forma a facilitar a interpretação do presente trabalho foi realizada uma revisão da literatura com os principais conceitos, nomeadamente: conceito de segurança, a UE, a segurança interna de UE, as fronteiras externas da UE, a Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira e ainda o impacto da imigração ilegal.

### **2.1. CONCEITO DE SEGURANÇA**

A teoria atual dos sistemas qualifica a “segurança” como uma “expectativa”, isto é, como “uma relação cognitiva com o futuro, com o expectável” (Sarmiento, 2009, p. 59). De acordo com Lourenço (2019), a importância da noção de segurança aumenta em consequência dos discursos sociais e políticos. A apreensão sobre a segurança relacionada com o aumento do sentimento de insegurança é indicadora desta realidade. O desenvolvimento de teorias acerca da segurança progrediu desde a II Guerra Mundial. A introdução de armas nucleares modelou os estudos da segurança, originando uma grande diferença entre o conceito de segurança interna e externa (Sarmiento, 2009).

A pertinência que as questões de segurança interna e a segurança das fronteiras apresentam são passíveis de serem esclarecidas pelas Escolas de Copenhaga e Paris, que clarificam pontos comuns, nomeadamente a evolução da segurança interna da UE, as razões que provocaram o controlo e gestão das fronteiras e se esta foi revigorando no âmbito político e de segurança europeu. Assim, ambas partem de doutrinas diferentes para exporem os constituintes que estão assentes na base do seu desenvolvimento. Desta forma, no que concerne à Escola de Paris, verifica-se que

existe uma dimensão contínua entre a segurança quer interna, quer externa, que as práticas policiais e ainda os contextos são significativos na enunciação e conceção de segurança, particularmente no desenvolvimento de uma Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira. No que concerne à Escola de Copenhaga, é exequível compreender a importância dos atos de fala, das audiências (públicos-alvo) e ainda a criação de um discurso de securitização, possibilitando sustentar e fundamentar a formação e a evolução da uma Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira. Todavia, na linha da Escola tradicionalista, o progresso e consentimento desta Guarda é consequência do benefício dos Estados-Membros, que têm de forma permanente e imediata a sua necessidade, devido aos fenómenos terroristas e/ou migratórios. Assim, a sua conceção e evolução vai afetar a identidade dos Estados-Membros, visto que esta função em união com o controlo das fronteiras era tradicionalmente uma tarefa independente dos Estados, executada pelas suas autoridades policiais e dentro do seu território, sendo estas um símbolo e um elemento da identidade de um Estado (Hermenegildo, 2018).

## **2.2. A UNIÃO EUROPEIA**

A génese da UE decorre de um “imperativo político de paz” (Soares, 2005, p. 9). Após os dois conflitos mundiais no coração da Europa, surgiu o desejo de estabelecer relações de paz entre os Estados do continente europeu. Não obstante, Patrício (2009) refere que a ideia da união dos povos europeus é anterior ao século XX, afirmando que remonta à antiguidade, sendo que se acentuou no período entre as duas guerras mundiais. No mesmo sentido, Hermenegildo (2013) salienta a necessidade de evitar novos conflitos na origem das Comunidades Europeias, antepassadas da atual UE, afirmando que “a razão de fundo da criação destas assentou quase sempre na dicotomia das matérias económicas e de defesa” (p. 154). O mesmo autor salienta

ainda a complexidade da UE, uma vez que apesar de não se tratar de um Estado, dispõe de algumas competências superiores às dos próprios Estados, tratando-se de um ator completamente diferente dos demais atores das relações internacionais.

Foram diversos os pioneiros da UE, entre os quais os sobreviventes do Holocausto, figuras políticas, líderes visionários que inspiraram a Europa atual, sendo acérrimos defensores dos valores fundamentais da UE, nomeadamente a liberdade, a democracia e a igualdade, o respeito pela dignidade humana, pelos direitos humanos e pelo Estado de Direito. Desta forma, contribuíram para o desenvolvimento de sistemas que orientaram à estabilidade económica, defendendo a história civilizacional e a diversidade linguística da Europa (UE, s.d.).

A UE caracteriza-se como “um espaço de liberdade, segurança e justiça sem fronteiras internas, em que seja assegurada a livre circulação de pessoas, em conjugação com medidas adequadas em matéria de controlos na fronteira externa, de asilo e imigração, bem como de prevenção da criminalidade e combate a este fenómeno” (artigo 3º do Tratado da UE (TUE)), assim, a UE assume-se “guardiã das pessoas” (p. 5), responsável por garantir a segurança (Mitsilegas et al., 2003 as cited in Kaunert et al., 2012).

### **2.2.1. SEGURANÇA INTERNA DA UNIÃO EUROPEIA**

Huysmans (2006) refere que após os violentos ataques nos Estados Unidos da América (EUA), a 11 de setembro, as preocupações dos Estados com a sua segurança multiplicaram-se, enfatizando a preocupação com o terrorismo e com a livre circulação de pessoas. Pedroso (2012) acrescenta que no âmbito da UE, os atentados de Madrid em 2004, foram determinantes para a revisão e aprofundamento da estratégia de cooperação.

Em 2003 a UE tutelou a estratégia europeia de segurança, referindo-se à dimensão externa da segurança na Europa. Os principais riscos relacionados com a criminalidade e as ameaças que a Europa enfrenta (terrorismo; graves formas de criminalidade organizada; tráfico de droga; cibercriminalidade; tráfico humano; exploração sexual de menores e pornografia infantil; criminalidade económica e corrupção; tráfico de armas; criminalidade transfronteiras) adaptam-se apressadamente com a evolução da ciência e da tecnologia. Concomitantemente, a estratégia de segurança interna da UE, tem como objetivo oferecer resposta a esta situação e responder a diversos desafios, como: proteger os direitos e liberdades; aperfeiçoar a cooperação e a solidariedade entre os Estados-Membros; acolher às causas da insegurança e não apenas aos seus efeitos; pôr no topo das prioridades a prevenção e a antecipação; implicar todos os setores que tenham uma função a desempenhar na proteção pública; comunicar aos cidadãos sobre as políticas de segurança; identificar a interdependência entre segurança interna e segurança externa elaborando uma abordagem de “segurança global” com os países terceiros (UE, 2010).

O conceito de segurança interna deve ser considerado complexo, alargando-se a diversos setores, de modo a fazer face às ameaças já referidas e a outras que tenham um impacto direto na vida, na segurança e no bem-estar da população. A colaboração das autoridades policiais, de controlo das fronteiras, das autoridades judiciais e de outros serviços relacionados, como os setores da saúde, social e de proteção civil, é um elemento fundamental. Esta estratégia deve usufruir das parcerias existentes nos domínios da cooperação policial, da gestão integrada das fronteiras e dos sistemas de justiça penal. Neste sentido, estas matérias são indissociáveis, de forma a se complementarem. O Tratado de Lisboa e o programa de Estocolmo ratificam que a UE adote medidas de maneira que a Europa se torne num ELSJ. Desta forma, os

objetivos são: i. expor ameaças e desafios comuns havendo união dos Estados-Membros e das instituições da UE para gerir novos desafios; ii. instituir a política comum de segurança interna da UE de forma integral e clara; iii. elucidar um paradigma de segurança europeu.

É de salientar que, para dar resposta às ameaças graves, os Estados-Membros detêm as suas exclusivas estratégias e políticas nacionais. Todavia, para responder à criminalidade entre países vizinhos, foram também desenvolvidos planos de cooperação a nível bilateral, multilateral e regional entre os Estados. Contudo, isto não é suficiente para prevenir e combater os grupos criminosos, pelo que se torna cada vez mais emergente uma abordagem ao nível da UE. São muitas as ferramentas que ajudam na colaboração do combate à criminalidade, nomeadamente: o exame das situações e quadros futuros, de forma a antecipar a ameaça (a Agência da UE para a Cooperação Policial (EUROPOL) expõe regularmente relatórios de estimativa de ameaça); uma resposta apropriada, planeando e direcionando os resultados; eficácia no campo, avaliação do trabalho das organizações; instrumentos sustentados na identificação recíproca, de forma a distribuir informações e simplificar investigações e operações; métodos de avaliação de forma a calcular a eficácia das ações. Ainda na mesma linha de pensamento, a UE definiu dez linhas de ação com objetivo de garantir a segurança interna de UE: i. uma abordagem clara e completa da segurança interna; ii. assegurar o controlo democrático e judicial das atividades em contexto de segurança; iii. uma abordagem proactiva; iv. formulação de um plano universal de permuta de conhecimentos; v. coadjuvação operacional; vi. cooperação judiciária em matéria penal; vii. gestão assimilada das fronteiras; viii. uma aposta na inovação e na educação; ix. dimensão externa da segurança interna/cooperação com outros países; x. adaptação aos futuros desafios (UE, 2010).



Ekengren e Hollis (2019) afirmam que um mundo em constante mudança desencadeou uma Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD). O TUE consagra as disposições relativas à PCSD nos artigos 42º e seguintes, onde se estabelece que é parte integrante da Política Externa e de Segurança Comum (PESC). Lourenço et al., (2018) aludem à necessidade dos Estados se adaptarem à nova realidade global advinda da globalização que torna necessário os Estados se integrarem em redes globais para “solucionar problemas e manter a segurança a nível global” (p. 39). Sarmiento (2009) indica que a globalização implica uma revisão dos conceitos de fronteira e de soberania.

Lourenço et al., (2018) afirmam que “a Europa vive presentemente uma crise de segurança” (p. 59), fundamentando a afirmação com diversos factos, entre eles a sua incapacidade de controlar os fluxos migratórios nas suas fronteiras externas. Aponta ainda como desafio à arquitetura da UE a sua população envelhecida que contrasta como os fluxos migratórios que estão a tomar a dimensão de uma crise humanitária. Este contraste leva ainda a outras vicissitudes, como o ressurgimento de nacionalismos e, por outro lado, as novas formas de religiosidade. O mesmo autor aponta ainda para fatores que demonstram que o ELSJ se encontra ameaçado por esta conjuntura da globalização, entre eles: i. não é possível bloquear o acesso a todas as ameaças; ii. algumas ameaças já se encontram dentro da UE.

A segurança interna da UE tem vindo a evoluir quer por razões intrínsecas quer por razões extrínsecas, Isto deve-se à própria evolução do processo de integração europeu, ligado ao mercado interno, ao Espaço Schengen e ELSJ, aos acontecimentos externos, como o terrorismo e os fluxos migratórios (Hermenegildo, 2018). Maciejewski (2021), salienta ainda que a pandemia de COVID-19 juntamente com as restantes razões intrínsecas e extrínsecas, desencadeou uma nova era na proteção das fronteiras externas da UE, que tem impacto nas suas fronteiras internas. Neste sentido, a UE está

a desenvolver métodos, de forma a preservar a segurança na Europa, como um mandato reforçado da Frontex, a atualização do Sistema de Informação Schengen (SIS) e do Sistema de Informação sobre Vistos, a implementação de controlos sistemáticos de todos os indivíduos que atravessam as fronteiras externas, remetendo para base de dados pertinentes, o início de um sistema de entrada e saída para nacionais de outros países e do novo sistema europeu de informação e autorização de viagem e ainda a definição de novas regras para aumentar a interoperabilidade das bases de dados da UE (Concelho da UE, 2022).

### **2.3. AS FRONTEIRAS EXTERNAS DA UNIÃO EUROPEIA**

No que se refere à segurança interna e à cooperação policial da UE, o avanço principal ocorreu em 1976, com o surgimento do grupo TREVI, consequente ao encontro dos ministros responsáveis pela segurança de cada um dos Estados-Membros, que ocorreu em Roma. Este grupo integra a resposta às insuficiências e fragilidades então manifestadas pela Organização Internacional de Polícia Criminal (INTERPOL), inapto de corresponder aos novos desafios que ameaçavam os Estados, nomeadamente o terrorismo com origem no Médio Oriente. Na década de 1980, o grupo destaca-se pela firmeza e ganha supremacia contra o terrorismo, pois começou a usufruir de uma rede de comunicações comum, por *criptofax*, a MEGATON, para troca direta de informação, considerada muito mais segura do que aquela que servia a INTERPOL. Na Cimeira de Paris, de 1972, o objetivo adotado pelos Estados-Membros, seria “transformar antes do fim da década atual e no respeito absoluto pelos tratados já assinados, o conjunto das relações dos Estados-Membros numa União Europeia”. Com o Tratado de Maastricht, este objetivo adquiriu feição, visto que começaram a ser parte integrante da UE, a PESC, e a Cooperação Justiça e Assuntos Internos (CJAI). O Tratado de Amesterdão, em 1997, viria a salientar as matérias

perseverantes da CJAI, nomeadamente, política de vistos, asilo e imigração. No mesmo contexto, iniciou-se a incorporação do Acervo de Schengen, sob a fora de colaboração acrescida (Pedroso, 2012). A génese do Espaço Schengen remonta a 1985, quando cinco Estados<sup>1</sup> resolveram suprimir o controlo das suas fronteiras internas (Conselho da União Europeia, 2022a).

A Comissão dos Assuntos Europeus e Comissão dos Assuntos Constitucionais Direitos, Liberdades e Garantias (2018) afirma que “problemas de segurança na fronteira externa de um dos Estados-Membros repercutem-se em todos” (p. 6), este facto levou a que fossem adotadas medidas compensatórias como: i. controlos eficazes de pessoas nas fronteiras externas (através do CFS e Frontex); ii. política comum de vistos (conforme o Código Comunitário de Vistos); iii. política comum de asilo (Sistema Comum de Asilo); iv. política comum de imigração; v. cooperação policial e aduaneira (Agência da União Europeia para a Cooperação Policial); vi. cooperação judiciária em matéria penal (Mandado de Detenção Europeu); e, vii. Sistema de troca de informação (SIS).

Alguns Estados-Membros da Comunidade Europeia adotaram um acordo para prosseguir rapidamente, na extinção de vários obstáculos à circulação livre na UE, originando a Convenção de Aplicação do Acordo de Schengen de 1985 à Supressão Gradual dos Controlos nas Fronteiras Comuns, de 1990 (Laureano & Rento, 2014). Assim nasceu o chamado “Espaço Schengen” que, atualmente, abrange 26 países europeus (22 dos quais são Estados-Membros da UE)<sup>2</sup>. Significa assim que estes países: não realizam controlo nas suas fronteiras internas; fazem controlos baseados

---

<sup>1</sup> Alemanha, Bélgica, França, Holanda e Luxemburgo.

<sup>2</sup> Áustria, Bélgica, Bulgária, Suíça, Chipre, República Checa, Alemanha, Dinamarca, Estónia, Grécia, Espanha, Finlândia, França, Croácia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Listenstaine, Lituânia, Luxemburgo, Letónia, Malta, Países Baixos, Noruega, Polónia, Portugal, Roménia, Suécia, Eslovénia, Eslováquia, Reino Unido.

em normas nitidamente definidas, nas suas fronteiras externas (entre um Estado Schengen e um Estado não Schengen). Neste sentido, nas fronteiras internas não se é sujeito a controlos fronteiriços; devem suprimir todas as barreiras que interfiram no tráfego rodoviário, como os limites de velocidade, podendo ser efetuados controlos policiais, apenas tendo em base possíveis ameaças à segurança pública ou suspeitas de criminalidade transnacional e ainda podem ser realizados fiscalizações nos portos e aeroportos, no entanto apenas para verificar se o indivíduo é o legítimo titular do título de transporte (Comissão Europeia, 2020). Recentemente, perante a pandemia provocada pela COVID-19 verificou-se a necessidade de reduzir deslocações de pessoas a nível internacional e mesmo dentro da própria UE, para Maciejewski (2021) estas restrições foram uma das “respostas políticas mais visíveis à pandemia de coronavírus desde o início de maio de 2020” (p. 8).

O atual Acervo de Schengen consubstancia-se num conjunto de medidas agrupadas em cinco temas: i. CFS; ii. SIS; Fundo para a Segurança Interna: Fronteiras e Vistos; iv. Sistema de Entrada/Saída (SES); e, v. Frontex (Maciejewski, 2021). No que concerne ao SIS, segundo a Comissão dos Assuntos Europeus e a Comissão dos Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias (2018), o mesmo consiste numa base de dados com sede em Estrasburgo, a funcionar em permanência com o objetivo de interligar todas as autoridades competentes em matéria de controlo de fronteiras, de modo que todos tenham acesso à mesma informação e ao mesmo tempo. A sua importância reflete-se na medida em que “o SIS é, sem dúvida, a maior, mais utilizada e melhor implementada base de dados da União” (p. 10).

#### **2.4. A AGÊNCIA EUROPEIA DA GUARDA DE FRONTEIRAS E COSTEIRA**

A Frontex foi criada em 2004 de forma a ajudar os Estados-Membros e os países de Schengen a defender as fronteiras externas do espaço de livre circulação da UE.

Assim, é financiada pela UE, e ainda por contribuições dos países de Schengen (Frontex, s.d.a). Esta agência é responsável pela gestão das fronteiras europeias, assumindo fronteiras externas seguras e operantes, proporcionando segurança. O regulamento interno foi modificado diversas vezes, até ser substituído por um novo em 2016, estabelecendo uma Guarda Costeira e de Fronteiras Europeia. Essas revisões refletem-se por um rápido crescimento da organização (Kalkman, 2020). A Frontex foi aperfeiçoada e melhorada, com objetivo de aumentar as suas funções de controlo da migração à gestão das fronteiras e adquirindo responsabilidade acrescida no combate à criminalidade transfronteiriça, sendo assim reconhecida como “uma das pedras angulares do espaço de liberdade, segurança e justiça da UE” (Frontex, s.d.a). Atualmente, a crise migratória e terrorismo na UE comprovam a necessidade de fortalecer as fronteiras externas. Neste sentido, a UE está a desenvolver medidas exatas com objetivo de promover a segurança na Europa, entre as quais a execução do mandato revigorado da Frontex e a atualização do SIS. Neste sentido, a Frontex contribui para: gerir a migração de forma eficaz; fortalecer a segurança interna da UE; conservar o princípio da livre circulação de pessoas. A Frontex pode ainda realizar destacamentos e operações conjuntas no território de países vizinhos, contudo é necessário realizar um acordo prévio relativo ao estatuto entre a UE e o país em causa. Esta colaboração é um constituinte importante do conceito de gestão europeia das fronteiras. Concomitantemente, o SIS contribui para conservar a segurança interna nos países de Schengen na ausência de controlos nas fronteiras internas. Este sistema é utilizado para inserir ou consultar informações sobre indivíduos e objetos procurados ou desaparecidos. A segurança criada terá como objetivo reforçar a luta contra o terrorismo e a criminalidade grave, assumindo um grau de segurança na UE, aprimorando a gestão da migração. Este sistema aperfeiçoado e atualizado deverá ser executado até meios de junho de 2022 (Concelho da UE, 2022).

As operações de busca e salvamento são sempre uma primazia para a Frontex, fazendo parte do regulamento da UE. Desta forma, a Frontex presta ajuda técnica e operacional no mar. Entre 2015 e 2020, a Frontex colaborou para o salvamento de 353 270 pessoas no Mar Mediterrâneo (Frontex, s.d.c.).

Segundo o Conselho da União Europeia (2022b), as operações da Frontex no mediterrâneo visam: i. proteger as fronteiras da UE; ii. combater os passadores de migrantes; e, iii. resgatar os migrantes em perigo. Neste âmbito destacam-se a operação *Themis* (Mediterrâneo Central), a operação *Posêidon* (Mediterrâneo Oriental) e a operação *Indalo* (Mediterrâneo Ocidental).

No que concerne à Operação *Posêidon* consubstancia-se no apoio da Frontex à Grécia com cerca de 600 agentes a desempenhar funções nas fronteiras marítimas da Grécia e suas ilhas. Esta operação visa, nomeadamente, o combate ao crime transfronteiriço, vigilância de fronteiras e resgates no mar. Triandafyllidou (2007) afirma que o maior desafio para a Grécia neste século é gerir os fluxos migratórios e a pressão que estes causam bem como desenvolver políticas de imigração e integração eficazes. Isto veio a verificar-se em 2015, uma vez que a Grécia foi um dos Estados mais afetados pela crise migratória (Souza, 2020).

## **2.5. O IMPACTO DA IMIGRAÇÃO ILEGAL**

Hodiernamente, as migrações são um dos fenómenos sociais mais consideráveis do mundo, todavia não existe uma definição consensual do termo dada a sua complexidade. Para a Organização Internacional para as Migrações (2009), a migração consiste no “processo de atravessamento de uma fronteira internacional ou de um Estado. É um movimento populacional que compreende qualquer deslocação de pessoas, independentemente da extensão, da composição ou das causas; inclui a migração de refugiados, pessoas deslocadas, pessoas desenraizadas e migrantes

económicos” (p. 40). As Nações Unidas (NU) (s.d.), referem que desde os primórdios da humanidade que se verifica a necessidade de movimento, seja por necessidades económicas, sociais, ambientais ou mesmo de sobrevivência.

Ainda que Arango (2000) afirme que “as migrações são demasiado diversas e complexas para que uma teoria as possa explicar” (p. 33), Peixoto (2004) explicita este fenómeno através de duas teorias: i. Teorias Micro-Sociológicas; e, ii. Teorias Macro-Sociológicas. No que concerne às teorias Micro-Sociológicas o enfoque prende-se com o indivíduo, desta forma, relaciona-se com a racionalidade instrumental (racionalidade em relação a um fim), mercado de trabalho, rendimentos, investimento em capital humano bem como o ciclo de vida, carreira, e mobilidade social. Por outro lado, as Teorias Macro-Sociológicas remetem para fatores coletivos ou estruturais, sendo esses mesmos fatores que influenciam os fenómenos migratórios. Esta teoria está associada à família, instituições, organizações, redes migratórias, enclaves étnicos, normas e imagens coletivas. Segundo o Parlamento Europeu (2020), os fluxos migratórios devem-se a fatores de impulso ou atração nos quais se destacam os: i. fatores sociopolíticos; ii. fatores demográficos e económicos; e, iii. fatores ambientais.

As políticas de migração europeias foram evoluindo de forma a se adaptarem à realidade social vivenciada em cada época, assim, Huysmans (2006) remete para as décadas de 1950 e 1960 em que os imigrantes eram grande parte da força de trabalho da Europa Ocidental pela falta de mão-de-obra no mercado interno. Posteriormente, na década de 1970 estas políticas amplamente permissivas foram substituídas por políticas mais restritivas e com maior controlo, essencialmente motivadas pelo desejo de proteger os direitos sociais e económicos das naturais de cada Estado, todavia, nesta altura verificava-se uma associação dos imigrantes à destabilização da ordem pública.

Numa primeira instância importa distinguir os conceitos de imigração ilegal e de imigração irregular, por conseguinte, segundo o glossário de migração e asilo, considera-se imigração ilegal “movimento de uma pessoa para um novo local de residência, ou de trânsito, usando de meios irregulares ou ilegais, com documentos inválidos ou falsos” (p. 92), ao passo que entende-se por imigrante irregular o “nacional de país terceiro que não preenche ou deixou de preencher as condições de entrada, tal como previsto no artigo 5.º do CFS ou outras condições para entrada, permanência ou residência nesse Estado-Membro” (p. 93).

No início do século XXI, as políticas de migração da UE assentam em quatro pilares: i. combate à imigração ilegal; ii. melhorar a gestão das fronteiras externas; iii. integração da política de imigração nas relações da União com países terceiros; iv. necessidade de desenvolver uma política comum de asilo e imigração (Sandu, 2022). Guia e Pedroso (2015), afirmam que os cálculos comprovam a existência de milhões de imigrantes ilegais, que se submetem à sobrevivência na Europa Ocidental e nos EUA. Desta forma, desde o início do século que a UE recebeu um grande número de imigrantes provenientes maioritariamente de países menos desenvolvidos da Ásia, África e América do Sul. As novas medidas quanto à entrada de imigrantes na UE têm vindo a incitar o efeito do favorecimento da entrada ilegal, submetendo os imigrantes a situações de exclusão, relativamente a apoios sociais, acesso à saúde e à educação. Neste sentido, os imigrantes ilegais não têm qualquer estatuto jurídico e de cidadania, originando que muitos indivíduos acabem, por vezes em associações criminosas, em busca de uma vida mais digna e estável. Irrracionalmente, a atividade destas organizações acaba por ser incentivada pelos Estados industrializados que querem mão-de-obra barata, negligenciando as condições de vida e estatuto de cidadania dos imigrantes.



A Frontex registou mais de doze mil facilitadores e cerca de dois milhões de migrantes ilegais nas fronteiras da UE, dos quais 99,8% foram detetados fora dos Postos de Fronteira, apenas durante o ano de 2016 (Frontex, 2017). No ano de 2021 foram identificados 1 050 contrabandistas (Frontex, 2022); o que se traduz num aumento significativo uma vez que em 2020 foram identificados 742 traficantes de seres humanos (Frontex, 2021). O tráfico de seres humanos é uma das prioridades da UE no combate ao crime destacadas no *EMPACT 2022-2025* (Council of the European Union, 2021).

Genova (2017) refere que os primeiros sinais de uma crise migratória na UE remontam a 19 de abril de 2015, aquando da morte de mais de 800 migrantes e refugiados devido ao naufrágio do navio que os transportava. A este acontecimento acrescem incidentes trágicos não numerados e a fotografia do cadáver de uma criança síria. Segundo o autor, tais acontecimentos levaram a que o Mediterrâneo se tornasse um epicentro de passagens de fronteiras letais. Todavia, estas adversidades não ocorrem apenas nas travessias marítimas fortemente caracterizadas por riscos letais, salientando-se o camião com 71 migrantes defuntos a 27 de agosto de 2015 perto da fronteira com a Hungria. Paralelamente a estas dificuldades, os migrantes deparam-se por vezes com violência das autoridades fronteiriças. Maciejewski (2021) refere-se também ao contexto vivenciado em 2015, acrescentando que antes da referida crise, apenas Espanha, Grécia e Bulgária tinham vedação para evitar entradas irregulares no seu território, contudo, face ao contexto, verifica-se uma tendência dos restantes Estados para construir muros e vedações nas suas fronteiras. Corroborando com os autores anteriores, Xavier (2017) remete para o estudo do Eurobarómetro do outono de 2015, onde se verificou que à data a imigração era a maior preocupação dos europeus. Neste sentido, Augustova et al. (2021) alude ao facto de o controlo

fronteiriço violento ter uma relação com o número de contrabandistas, uma vez que torna os migrantes dependentes dos mesmos.

Em 2015 foi publicada a agenda Europeia da Migração, que estabelecia medidas imediatas para combater a crise migratória, no seguimento desta agenda, em 2019 foi publicado um relatório intercalar para aferir progressos e lacunas (Maciejewski, 2021). Souza (2020) refere que a crise migratória de 2015 advém de várias situações, nomeadamente a crise económica vivida em 2008 e 2009, a Primavera Árabe e o conflito na Síria. Esta mesma crise migratória afetou maioritariamente a Itália e a Grécia, fruto da sua posição geográfica. Todavia, este acentuado fluxo migratório originou uma crise humanitária que forçou a UE a estabelecer um acordo com a Turquia com o objetivo de proteger o espaço europeu. Este mesmo acordo tinha como objetivo que a Turquia constituísse uma barreira para bloquear os migrantes. Segundo o Parlamento Europeu (2018), este acordo estabelecia que “todos os migrantes irregulares que cheguem às ilhas gregas provenientes da Turquia devem ser enviados de volta para a Turquia”; para a concretização deste acordo, a UE despendeu à Turquia cerca de 6 mil milhões de euros para ajuda humanitária. Atualmente, verifica-se um período de tensão entre a UE e a Turquia, o discurso de Recep Tayyip Erdoğan, Presidente turco, a 28 de fevereiro de 2020 evidencia essa tensão, uma vez que ameaça quebrar o acordo e abrir a fronteira fundamentando que a UE não estava a cumprir as suas promessas. Na sequência deste discurso, a UE atribuiu mais 700 milhões de euros em assistência financeira.

Neste ano de 2015 registaram-se 1,83 milhões de travessias ilegais na UE, ainda que em 2020 apenas se tenham verificado 125 100 travessias ilegais (Parlamento Europeu, 2017). A 1 de janeiro de 2021 a UE tinha 447,2 milhões de habitantes, dos quais 5,3% eram cidadãos não europeus e 8,4% nasceram fora de Estados-Membros. No mesmo ano 1,92 milhões de pessoas imigraram para a UE. No que concerne à passagem

irregular das fronteiras, registaram-se 199 900 passagens irregulares das fronteiras (112 600 travessias marítimas e 87 300 travessias terrestres em 2021), o que representa um aumento de cerca de 60% em relação a 2020 (Comissão Europeia, 2021).

### **3. METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho, foi utilizada uma metodologia de índole quantitativa, visto que os “métodos de pesquisa quantitativa, apresentam procedimentos predeterminados, com a utilização de questionários e instrumentos estruturados, uso de dados de desempenho, de atitude, observacionais e de censo, além de análise estatística” (Moreira, et al., 2021). Fortin (2003), ratifica ainda que “o método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (p. 22). Neste sentido, foram realizados dois inquéritos, o primeiro direcionado a militares da Guarda Nacional Republicana (GNR) que desempenham/desempenharam funções diversificadas no âmbito da Frontex. O segundo, aplicado a cadetes de várias instituições de ensino superior militar. Os inquéritos têm por finalidade colher dados junto de uma determinada população ou partes da mesma, com o objetivo de examinar atitudes, crenças ou comportamentos (Fortin, 2003). Para a elaboração dos mesmos foi realizado um modelo de análise (Apêndice V), de forma a organizar e estruturar a informação. A análise de resultados foi realizada através da plataforma Google Forms, *software* SPSS (versão 28.0, IBM, SPSS) e JASP 0.16.2.0.

### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

O presente trabalho de investigação teve como base a realização de dois inquéritos distintos, um destinado a militares da GNR que desempenham/desempenharam

funções no âmbito da Frontex (Amostra A) (Apêndice I), com o objetivo de perceber as maiores preocupações desta amostra relativas à Segurança Interna da UE, do seu país de origem e também o impacto dos fluxos migratórios na sociedade. O outro é destinado a estudantes do ensino superior militar da UE (Amostra B) (Apêndice II), com algumas questões coincidentes entre ambos os estudos, com a finalidade de perceber as maiores preocupações destes indivíduos relativas à Segurança Interna da UE, do seu país de origem, o impacto dos fluxos migratórios na sociedade e ainda o conhecimento sobre a imigração ilegal dentro do próprio país. Por fim, é realizada uma análise comparativa com os estudos do Eurobarómetro, nomeadamente 96 (2022) e 469 (2018). A pertinência do estudo prende-se com o facto de os militares de GNR bem como os estudantes do ensino superior militar estarem, à partida, mais despertos para este tema sensível, uma vez que estas questões fazem parte das suas formações, sendo essencialmente este o fator distintivo deste estudo para os demais.

#### **4.1. AMOSTRA A**

No que concerne à Amostra A, foram obtidas 46 respostas distribuídas pelas várias categorias/subcategorias: 1 Oficial Superior; 8 Capitães; 5 Subalternos; 15 Sargentos e 17 Guardas que desempenham/desempenharam funções diversificadas no âmbito da Frontex (Apêndice III).

Relativamente às maiores preocupações no âmbito da UE, apenas 5 militares consideram a imigração como a sua maior preocupação, 3 como segunda opção e 6 como terceira opção, sendo que os restantes 32 inquiridos não consideram a imigração como uma das maiores preocupações no âmbito da UE. Nesta questão destaca-se a incidência da preocupação com o Aumento de preços/Inflação/Custo de vida; contraste com o estudo do Eurobarometer 96 onde o Ambiente e alterações climáticas, Aumento de preços/Inflação/Custo de vida e a Imigração foram consideradas as

maiores preocupações. No âmbito nacional destaca-se novamente o Aumento de preços/Inflação/Custo de vida, todavia salienta-se a pouca significância dada à imigração, apenas uma em segunda opção e outra em terceira opção.

A perceção do impacto dos fluxos migratórios na sociedade, numa escala de tipo Likert, em que 1 representa totalmente negativa e 5 totalmente positiva, a moda é 3, portanto uma posição neutra, sendo que a média aritmética das respostas se traduz em 3,13, o que se consubstancia numa ligeira tendência para uma perceção positiva. No que respeita à questão “No seu ponto de vista, os fluxos migratórios”, 15 militares consideram que não tem impacto (32,6%), no entanto 31 considera que agravam a criminalidade (67,4%), comparando com o estudo do Eurobarometer 469, não se distancia significativamente uma vez que 55% dos inquiridos consideraram que agrava a criminalidade.

À questão “Considera que a Gestão Integrada de Fronteiras/ Vigilância de Fronteiras Externas através da Frontex contribui para diminuir a perda de vidas humanas no mar e a deteção de ilícitos criminais?” verifica-se que 97,8% dos inquiridos (45) afirma que sim, sendo que apenas 1 discorda. Relativamente à coordenação e cooperação entre a GNR e outras forças/serviços/entidades verifica-se uma tendência positiva, em que numa escala tipo Likert, em que 1 representa totalmente negativa e 5 totalmente positiva, apenas 4 inquiridos responderam 3, 21 responderam 4 e os restantes 21 consideram a coordenação e cooperação é totalmente positiva.

Relativamente à questão “Considera que o controlo das fronteiras externas da UE deve ser reforçado? Se sim, porquê?” apenas 4 dos militares discordam e os restantes 42 concordam com a afirmação; dos que concordam com a afirmação, é possível aferir que as suas preocupações de prendem com a segurança dos Estados-Membros e o aumento da criminalidade; das quais se destacam as seguintes: “Deve ser incrementado o controlo no acesso à UE de forma a evitar que elementos radicais

ou criminosos, através da sua prévia deteção e identificação, acedam livremente aos Estados-Membros. É também necessária uma supervisão assídua e rigorosa dos migrantes já acolhidos na UE de forma a enquadrá-los com a legislação e costumes locais” e “é necessário existir uma conjugação de esforços entre os países da UE, com diferentes realidades para haver uma perceção real do problema e reforçar as fronteiras numa altura em que os fluxos migratórios têm tendência a aumentar devido aos conflitos existentes fora da UE, havendo já rotas estabelecidas e que vão sendo aperfeiçoadas”.

No que concerne à última questão, em que era pretendido aferir quais as maiores vulnerabilidades no controlo das fronteiras externas da UE e como podem ser colmatadas, sendo que os militares mencionam a permeabilidade das fronteiras, referem as vulnerabilidades da fronteira marítima ainda que, em contrapartida, outros aludam às vulnerabilidades da fronteira terrestre. Referem ainda que estas vulnerabilidades exigem um reforço de meios humanos e materiais indispensáveis tendo em conta as dimensões geográficas das fronteiras.

#### **4.2. AMOSTRA B**

Relativamente à amostra B, dirigido aos cadetes de várias instituições de ensino superior militar da UE, foram obtidas 362 respostas de 14 Estados-Membros, distribuídas conforme o Apêndice IV.

Primeiramente irá ser feita uma análise geral de forma a compreender a perceção dos inquiridos relativamente às temáticas da imigração e da segurança interna da UE, e, posteriormente um estudo comparativo entre os dois países com maior número de participações, Portugal (48,6%) e Grécia (30,4%).

No que concerne às preocupações dos inquiridos no âmbito da UE, à semelhança do Estudo A, destaca-se o Aumento de preços/Inflação/Custo de vida, todavia, neste

estudo o Ambiente e as alterações climáticas e a Imigração ganham relevância. No que respeita à imigração, é assinalada como primeira opção por 8,3% dos inquiridos, em segunda opção por 11,3% dos inquiridos e em terceira opção por 13,5% dos inquiridos. Relativamente ao impacto de fluxos migratórios na sociedade, verifica-se que o valor da moda é neutro, contudo verifica-se uma tendência para uma perceção ligeiramente negativa uma vez que o valor médio é 2,93 (Tabela 1).

	Frequência	Percentagem (%)
Totalmente Negativa	8	2,2
Negativa	97	26,8
Neutro	175	48,3
Positiva	75	20,7
Totalmente Positiva	7	1,9
Total	362	100,0

Tabela 1: Impacto dos fluxos migratórios na sociedade

Fonte: Elaboração Própria

A perceção da situação dos migrantes no país pode considerar-se dispersa, uma vez que apesar de 46,7% dos inquiridos considerarem que há menos imigrantes ilegais que legais, verifica-se também que 38,1% considera que há mais ilegais que legais, e apenas 15,2% considera que essa proporção é equivalente (Tabela 2).

	Frequência	Percentagem (%)
Mais ilegais que legais	138	38,1
Equivalente	55	15,2
Menos ilegais que legais	169	46,7
Total	362	100,0

Tabela 2: Perceção da situação dos migrantes no país

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à criminalidade, verifica-se que a maioria dos inquiridos considera que os fluxos migratórios agravam a criminalidade (38,1%), e apenas 29,6% considera que não tem impacto, enquanto apenas 2,5% considera que diminui a criminalidade. Estes valores corroboram com o Eurobarometer 469, onde mais de metade dos inquiridos também concorda que agrava a criminalidade. No seguimento desta questão, dos inquiridos que responderam que a agrava a criminalidade na questão anterior (246 inquiridos), 190 consideram que esta criminalidade é cometida pelos imigrantes (77,24%), enquanto apenas 56 consideram que é cometida contra os imigrantes (22,76%).

A última questão reporta-se à perceção da proporção de imigrantes no país dos inquiridos é possível apurar que os inquiridos tendem a sobrestimar o número de imigrantes na população do seu país, à semelhança dos resultados obtidos no Eurobarometer 469. Uma vez que o número de cidadãos não europeus na população europeia é de 5,3% da população total, como se verifica na Tabela 3.

	Frequência	Percentagem (%)
De 0% a menos de 6%	48	13,3
De 6% a menos de 12%	131	36,2
De 12% a menos de 25%	90	24,9
25% ou mais	27	7,5
Não sabe	66	18,2
Total	362	100,0

Tabela 3: Perceção da Proporção de Imigrantes no País

Fonte: Elaboração Própria

#### **4.2. ANÁLISE COMPARATIVA PORTUGAL-GRÉCIA**

Face ao número de respostas obtidas que limitou a realização do estudo, optamos por fazer um estudo comparativo entre Portugal e Grécia o que nos permite analisar uma



amostra mais relevante. Todavia, a pertinência e importância do estudo justificam-se face à distância geográfica e às conjunturas dos países relativos aos fluxos migratórios, uma vez que, conforme referido a Grécia encontra-se nas principais rotas migratórias.

Para uma melhor compreensão dos dados optou-se pela comparação dos resultados obtidos e posteriormente uma análise das questões discriminantes, isto é, das questões que melhor evidenciam as diferenças das perceções entre os dois países.

Relativamente às questões das maiores preocupações não se evidenciam distinções significativas entre os dois países. No entanto, quando questionados sobre o impacto dos fluxos migratórios na sociedade é possível perceber que a opinião dos gregos é ligeiramente mais negativa, com um valor médio de 2,97 enquanto o valor médio para os portugueses é de 3,01.

No que respeita à proporção de imigrantes ilegais no país verifica-se uma discrepância significativa, como descreve o gráfico 1.

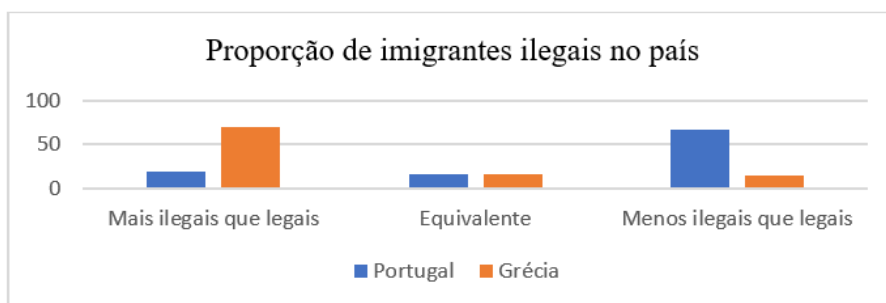


Gráfico 1: Proporção de imigrantes no país

Fonte: Elaboração Própria

Ainda que não seja possível generalizar devido à reduzida amostra, pode resultar do facto de a Grécia ser o ponto de chegada de rotas migratórias ilegais, como o caso da

Rota do Mediterrâneo Oriental (Eurocid, s.d.), facto esse que explica também a necessidade de operações no âmbito da Frontex na Grécia, como é o caso da Operação Poseidon (Frontex, s.d.b).

Relativamente ao impacto da criminalidade e, segundo o gráfico 3 verifica-se que os inquiridos de ambos os países, na sua maioria consideram que agravam a criminalidade, no entanto, também é possível apurar que em Portugal à mais incidência na resposta “diminuem a criminalidade”, ainda que não seja significativa (Gráfico 2). Relativamente aos responsáveis pela criminalidade, maioritariamente os inquiridos de ambos os países tendem a considerar que a mesma é cometida pelos imigrantes.

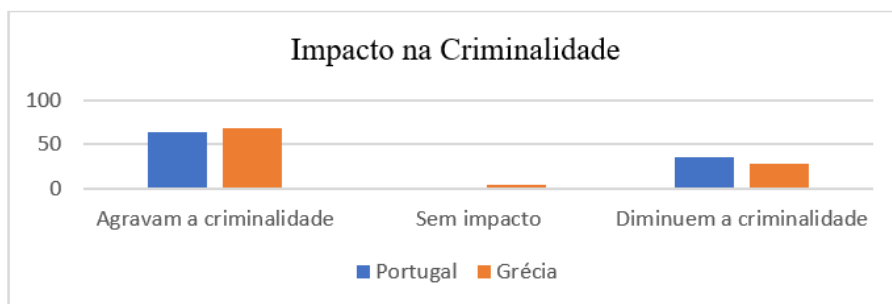


Gráfico 2: Impacto na Criminalidade

Fonte: Elaboração Própria

À semelhança do restante da Europa, os inquiridos de ambos os países tendem também a sobrevalorizar o número de imigrantes no seu país, como demonstra o gráfico 3.

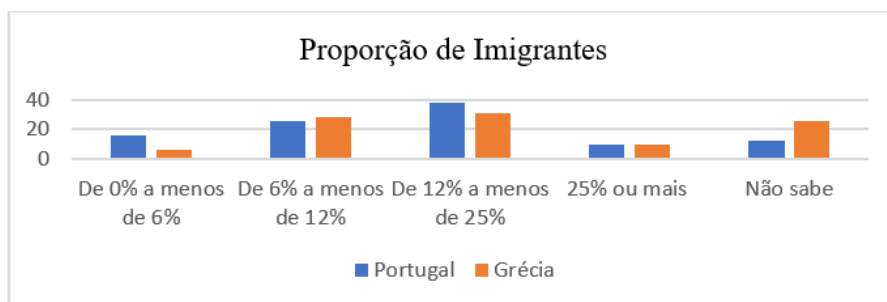


Gráfico 3: Proporção de Imigrantes

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Rodrigues (2019), é possível estabelecer uma relação entre políticas públicas e demografia, assim, no que respeita à segurança o universo populacional tem impacto direto no quadro da segurança. Afirmar ainda que “a população, as suas características e as suas dinâmicas podem criar insegurança” (p. 39), refere ainda que as questões demográficas são fundamentais na tomada de decisão das políticas públicas de segurança. No âmbito do conceito de insegurança, Cunha (2019) distingue o “medo do crime” de origem norte-americana e “sentimento de insegurança” predominante na Europa. Segundo a autora, este sentimento não se correlaciona diretamente com a questão do crime, sendo assim, associa-se à dimensão subjetiva, com a perceção de determinada população.

## 5. CONCLUSÕES

Os países de UE confrontam-se com inúmeros riscos e ameaças que advêm do mundo contemporâneo, contudo, face à atual conjuntura mundial os países do velho continente, mais do que nunca, dependem uns dos outros para responder às várias vicissitudes da globalização, nas quais se destacam os fluxos migratórios.

Assim, atendendo ao objetivo principal do trabalho: compreender a importância do controlo de fronteiras externas para a Segurança Interna da UE foram, por conseguinte, estabelecidos quatro objetivos específicos que concorrem para o objetivo principal. Primeiramente, o objetivo específico i. visa interpretar o papel da Frontex no controlo de fronteiras da UE, assim, para a sua prossecução foram analisadas fontes primárias, dados estatísticos bem como questionários a militares da GNR que desempenham/desempenharam funções neste âmbito; neste sentido, foi possível aferir que a Frontex tem um papel determinante no que concerne ao controlo das fronteiras externas da UE, seja no combate à imigração ilegal ou das mais diversas tipologias criminais. Todavia, destaca-se também o papel fundamental da agência no que concerne a questões humanitárias, desde logo o número de pessoas resgatadas e de vidas humanas salvas. É praticamente unânime que os inquiridos da amostra A consideram que a Frontex contribui para a diminuição de perdas de vidas no mar e deteção de ilícitos criminais. No que respeita ao objetivo específico ii. enumerar as maiores preocupações/ameaças que existem na EU; foi possível perceber através da análise dos resultados de estudos do Eurobarómetro bem como dos resultados obtidos através dos questionários realizados que as maiores preocupações se prendem com fatores económicos em ambos, todavia, a preocupação com as migrações não é desprezável. Foi perceptível que as preocupações se relacionam diretamente com a conjuntura vivenciada uma vez que em 2015 a maior preocupação remetia para a migração. Relativamente ao objetivo específico iii. relacionado com a perceção de militares da GNR que desempenham/desempenharam funções no âmbito da Frontex; foi possível perceber que as suas preocupações são similares aos restantes estudos, que tende a concordar que os fluxos migratórios agravam a criminalidade. Concomitantemente afirmam que o controlo deve ser reforçado. Por fim, o objetivo específico iv. que pretende averiguar o entendimento dos estudantes de ensino

superior militar da EU, em específico de Portugal e Grécia foi possível observar algumas discrepâncias que podem ser explicadas pela diferença geográfica de ambos os países e pela forma como têm vindo a ser afetados pelos fluxos migratórios. As maiores diferenças identificadas remetem para a proporção de imigrantes ilegais em cada um dos países, em que os inquiridos da Grécia consideram amplamente que há mais ilegais que legais; e, no impacto da criminalidade, que, apesar de maioritariamente os inquiridos de ambos os países considerarem que agrava, os inquiridos da Grécia frisam incisivamente que agravam a criminalidade e que a mesma é cometida pelos imigrantes.

Assim, no presente estudo, pretendeu-se compreender a importância do controlo de fronteiras externas para a Segurança Interna da UE, e, pela análise bibliográfica e recolha de dados pelos questionários realizados foi possível compreender a importância que este mesmo controlo tem para que a UE se continue a afirmar como um ELSJ, como a guardiã das pessoas. Hodiernamente, em virtude do Espaço Schengen e, conseqüente supressão das suas fronteiras internas, o controlo das fronteiras externas assume-se como fulcral para a segurança interna da UE. No vasto conjunto de ações levadas a cabo pela UE, foi possível comprovar o caráter essencial que a Frontex tem para o garante da segurança dos Estados Membros. É, também, de salientar também que a UE se encontra a desenvolver métodos que visam preservar a segurança dos seus Estados-Membros, nomeadamente o SIS e o Sistema de Informação sobre Vistos. No que concerne à perceção da população europeia, e, desta forma, dos estudantes do ensino superior militar das várias instituições europeias, foi possível percecionar a mutabilidade da mesma, fortemente influenciada pela conjuntura vivenciada bem como a forma que o fenómeno migratório afeta a sua vida quotidiana. Concluimos assim que numa sociedade global em permanente

movimento, o controlo das fronteiras externas da UE é determinante para a segurança do seu ELSJ.

Relativamente às limitações encontradas na realização deste trabalho destaca-se a aplicação das entrevistas a um restrito número de cadetes/militares dos países da UE. Futuramente, poderia ser aplicado um estudo a uma amostra maior, abrangendo todos os Estados-Membro e possivelmente com entrevistas realizadas presencialmente.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alves, A. C. (2010). *Introdução à Segurança*. (1st ed). Revista da Guarda.
- Arango, J (2000). Enfoques conceptuales y teóricos para explicar la migración. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 165(1), 33-47.
- Augustova, K., Carrapico, H., & Obradović-Wochnik, J. (2021). Becoming a Smuggler: Migration and Violence at EU External Borders. *Geopolitics*. <https://doi.org/10.1080/14650045.2021.1961223>
- Comissão dos Assuntos Europeus e Comissão dos Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias (2018, abril 03). *Schengen: o Maior Sucesso do Projecto Europeu*. Lisboa
- Comissão Europeia (2015, julho 31). *Inquérito Eurobarómetro standard da primavera de 2015: Cidadãos consideram a imigração o maior desafio que a UE enfrenta*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP\\_15\\_5451](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_15_5451)
- Comissão Europeia (2020). O Espaço Schengen: Europa sem fronteiras. *Serviço das Publicações*. 10.2837/4470
- Comissão Europeia (2021, janeiro 1). *Imigrantes na sociedade europeia — Números globais*. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe\\_pt](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pt)

- Comissão Europeia, Direção-Geral da Migração e dos Assuntos Internos, (2012). *Glossário de migração e asilo: uma ferramenta para a melhoria da comparabilidade*, Serviço das Publicações. <https://data.europa.eu/doi/10.2837/78022>
- Concelho da União Europeia. (2022, Janeiro 31), *Reforço das fronteiras externas da UE*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/strengthening-external-borders/>
- Conselho da União Europeia (2022b, março 24). Salvar vidas no mar e combater as redes criminosas. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/eu-migration-policy/saving-lives-at-sea/>
- Council of the European Union (2021, may 12). Draft Council Conclusions on Setting the EU's Priorities for the Fight Against Serious and Organised Crime for Empact 2022-2025. Brussels. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8665-2021-INIT/en/pdf>
- Cunha, M. I. (2019). *Criminalidade e Segurança* (1st ed). Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ekengren, M., & Hollis, S. (2019). Explaining the European Union's Security Role in Practice. *Journal of Common Market Studies*, 1(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/jcms.12946>
- EUR-LEX (1992). *Tratado da UE*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT>
- Eurocid (s.d.). *Rotas Migratórias de entrada na UE*. <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/rotas-migratorias-de-entrada-na-ue>
- European Commission (2018). *Special Eurobarometer 469. Integration of immigrants in the European Union*. [https://data.europa.eu/data/datasets/s2169\\_88\\_2\\_469\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s2169_88_2_469_eng?locale=en)

- European Commission (2019, outubro 16). *Communication from the commission to the european parliament, the european council and the council: Progress report on the Implementation of the European Agenda on Migration*. [https://ec.europa.eu/home-affairs/system/files/2019-10/20191016\\_com-2019-481-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/home-affairs/system/files/2019-10/20191016_com-2019-481-report_en.pdf)
- European Commission (2022). *Standard Eurobarometer 96 winter 2021-2022. Public opinion in the European Union*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2553>
- Feiteira, A. M. (2017). *Estudos de Direito e Segurança – Volume II. Uma concepção integrada de segurança no domínio das políticas públicas: tópicos de reflexão*. Almedina.
- Fonseca, J. R. S. (2008). *Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação*. VI Congresso Português de Sociologia. Universidade nova de Lisboa.
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação da concepção à realização* (3th ed.). Lusociência.
- Frontex (2017, fevereiro, 15). *Frontex publishes Risk Analysis for 2017*. <https://frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/frontex-publishes-risk-analysis-for-2017-CpJiC8>
- Frontex (2021). *2020 num Relance*. Serviço das Publicações da União Europeia. [https://frontex.europa.eu/assets/Publications/General/In\\_Brief\\_2020/Frontex\\_Inbrief\\_2020\\_PT.pdf](https://frontex.europa.eu/assets/Publications/General/In_Brief_2020/Frontex_Inbrief_2020_PT.pdf)
- Frontex (2022). *2021 in Brief*. Publications Office of the European Union. [https://frontex.europa.eu/assets/Publications/General/In\\_brief\\_2021.pdf](https://frontex.europa.eu/assets/Publications/General/In_brief_2021.pdf)
- Frontex (s.d.a). *O que é a Frontex*. <https://frontex.europa.eu/language/pt/>



- Frontex (s.d.b). *Main Operations*. <https://frontex.europa.eu/we-support/main-operations/operation-poseidon-greece-/>
- Frontex (s.d.c.). Operações conjuntas. <https://frontex.europa.eu/pt/o-que-nos-fazemos/operacoes-conjuntas/>
- Genova, N. (2017). *The Borders of “Europe”: Autonomy of migration, tactics of bordering*. (1st ed). Duke University Press.
- Gouveia, J. B. (2018). *Direito da Segurança – Cidadania, Soberania e Cosmopolitismo*. (1st ed). Edições Almedina.
- Guia, M. J., & Pedroso, J. (2015). A insustentável resposta da “crimigração” face à irregularidade dos migrantes: uma perspetiva da união europeia. *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 42(1), 129-144. <https://doi.org/10.1590/1980-8585250319880004507>
- Hermenegildo, R. S. (2013). Autonomização, Emergência e Afirmação da Segurança Interna da União Europeia. *Nação e Defesa*, 135(5), 153-171. <http://hdl.handle.net/10400.26/14560>
- Hermenegildo, R. S. (2018). A “Segurança Interna” da União Europeia: o caso da guarda costeira e de fronteiras. *Proelium*, 7(14), 147-182. <http://www.infoeuropa.euroid.pt/registo/000077825/documento/0001/>
- Huysmans, J. (2006). *The Politics of Insecurity: Fear, migration and asylum in the EU*. (1st ed). Routledge.
- Kalkman, J. P. (2020). Frontex: A Literature Review. *International Migration*, 59(1), 1-18. <https://publons.com/publon/10.1111/imig.12729/>
- Kaunert, C., Léonard, S., & Pawlak (2012). *European Homeland Security* (1st ed). Routledge.

- Laureano, A., & Rento, A. (2014). Consequências das Divergências entre os Estados no Desenvolvimento do “Espaço Schengen” da Europa\*. *Revista de Derecho*, 42(1), 96-116.
- Lourenço, N. (2019). Sociedade global, risco e segurança. *Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito*, 11(2), 211-219. <https://doi.org/10.4013/rechtd.2019.112.05>
- Lourenço, N., Costa, A., Lopes, A. F., Rodrigues, J. C., Costa, F. S., Cardoso, F. J., Branco, C., Santos, L., & Lisboa, M. (2018). *Estratégia de Segurança Nacional: Portugal Horizonte 2030* (1st ed). Almedina
- Maciejewski, M. (2021). *Gestão das Fronteiras Externas*. Parlamento europeu.
- Maslow, A. H. (2013). *Toward a Psychology of Being* (1st ed). Start Publishing LLC.
- Moreira, A., Sá, P., & Costa, A. P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação – volume 1* (1st ed). Universidade de Aveiro Editora.
- Nações Unidas (s.d). *Centro Regional de Informação para a Europa Ocidental*. <https://unric.org/pt/darfur-cessacao-das-hostilidades-e-uma-prioridade-muito-urgentelembra-secretario-geral-3/>
- Organização Internacional para as Migrações (2009). *Glossário sobre Migração. Direito Internacional da Migração*, n22. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml22.pdf>
- Parlamento Europeu (2017, julho 17). A resposta da União Europeia ao desafio da migração. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20170629STO78629/a-resposta-da-ue-ao-desafio-da-migracao>
- Parlamento Europeu (2018, fevereiro 08). *Relações entre a UE e a Turquia: entre cooperação e tensões*.

<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/world/20170426STO72401/re-lacoes-entre-a-ue-e-a-turquia-entre-cooperacao-e-tensao>

Parlamento Europeu (2020, julho 01). *Explorar as razões da migração: porque é que as pessoas migram?*

<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/priorities/migracao/20200624-STO81906/explorar-as-razoes-da-migracao-porque-e-que-as-pessoas-migram>

Patrício, R. C. (2009). *Uma visão do Projecto Europeu – História, Processos e Dinâmicas* (1st ed). Almedina.

Pedroso, A. T. (2012). *Estudos de Direito e Segurança – Volume II. O Espaço de Liberdade, Segurança e Justiça da União Europeia*. Almedina.

Peixoto, J. (2004). *As Teorias Explicativas das Migrações: Teorias Micro e Macro-Sociológicas*. Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. <https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/publicacoes/wp/wp200411.pdf>

Rodrigues, T. F. (2019). *Dinâmicas demográficas e Segurança: Jogo do Espelho. A Segurança Interna no Século XXI: Território e População*. Fronteira do Caos.

Sandu, G. (2022). *Política de imigração*. Parlamento Europeu. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/152/politica-de-imigracao>

Sarmiento, C. M. (2009). *Política & Segurança: Novas Configurações do Poder* (1st ed). Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Políticas e Segurança Interna e Centro de História de História da Cultura da Universidade Nova de Lisboa.

Soares, A. G. (2005). *A União Europeia* (1st ed). Almedina.

Souza, R. S. G. C. (2020). *Acordo UE-Turquia em face do Direito Internacional: Natureza Jurídica, Responsabilidades e Obrigações* [Master's thesis]. Universidade Portucalense.

Triandafyllidou, A. (2007). Migrações mediterrâneas: problemas e perspetivas para a Grécia e a Itália no século XXI. *Política Mediterrânea*, 12(1), 77-84.

União Europeia (2010). Estratégia de segurança interna da União Europeia Rumo a um modelo europeu de segurança. *Serviços de Publicações da União Europeia*.

União Europeia. (s.d.). *Pioneiros da UE*. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/eu-pioneers\\_pt](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/eu-pioneers_pt)

Xavier, A. I. (2017). A União Europeia, migrações e (in)segurança: estratégias, vulnerabilidades e desafios. *Journal of Political Science*, 16(1), 36-48. <http://dx.doi.org/10.21814/perspectivas.80>

## **APÊNDICES**

Face ao tamanho dos apêndices, foi decidido colocar os mesmos disponíveis em formato digital através do código QR que se segue e que possui os seguintes apêndices: Apêndice I – Inquérito da Amostra A; Apêndice II – Entrevista do Estudo B; Apêndice III - Resultados da Amostra A; Apêndice IV – Resultados da Amostra B; Apêndice V – Modelo de Análise.





PROELIUM

## **CONTROLO INTERNO. ESTUDO DE CASO: “CONTAS A PAGAR” DO GRUPO LUSÍADAS SAÚDE**

Andreia Morais Porteiro, Universidade Europeia, [andrea\\_porteiro@hotmail.com](mailto:andrea_porteiro@hotmail.com)

Inês Lourenço Lima, Universidade Europeia, [ines1996lima@gmail.com](mailto:ines1996lima@gmail.com)

David Pascoal Rosado, Academia Militar, [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt)

### **ABSTRACT**

Our investigation aimed to understand the effectiveness of the internal control system of a hospital group, from the perspective of activities related to the account payable department.

For this, we developed a case study, where we characterized and analyzed the department's internal control system.

**Keywords:** Internal control; Organization; Accounts payable; Hospital; Health

### **RESUMO**

Esta investigação teve como objetivo a perceção da eficácia do sistema de controlo interno de um grupo hospitalar, sob a ótica das atividades relacionadas com o departamento de contas a pagar.

Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso, onde se caracterizou e analisou o sistema de controlo interno do departamento.

**Palavras-chave:** Controlo interno; Organização; Contas a pagar; Hospital; Saúde.

### **Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas**

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

COSO - *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

IAA - *The Institute of Internal Auditors*

OE - Objetivo específico

OG - Objetivo geral

PD - Pergunta derivada

PP - Pergunta departida

SWOT - *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

TIG - Trabalho de investigação de grupo

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos dias que correm, o aumento da competitividade é notório e cada vez mais as organizações sentem a necessidade de se destacarem para que se mantenham no mercado com um elevado nível de sucesso.

De acordo com Neves (2009, p. 15) uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações. As organizações que se preparam e que investem no conhecimento são as que tendencialmente mais conseguem alcançar os seus objetivos, isto devido à elevada evolução dos métodos de controlo, desde o controlo de custos, aos programas de capacitação de funcionários e aos métodos que maximizam os lucros.

Segundo Neves (2009, p. 16), as informações extraídas das diversas operações devem gerar resultados fidedignos e atempados, que por sua vez são o ponto de análise para a tomada de decisão do órgão de gestão. Resultados pouco fiáveis, errados ou temporalmente atrasados, podem levar a decisões inadequadas, ou seja, utilizando um sistema de controlo interno eficiente, será muito mais fácil e eficaz para o gestor verificar as informações que são geradas, de modo mais fiável, transparente e de

confiança. A margem de garantia relacionada aos resultados da empresa aumenta, verificando-se assim, não só se as informações entregues à contabilidade são verdadeiras, como se as informações geradas pelo departamento administrativo são as mais corretas, tendo como objetivo evitar fraudes e prejuízos à organização que possam comprometer a boa imagem e reputação da mesma. O controlo interno é fundamental para controlar a evolução e crescimento das atividades e contornar problemas relacionados com a prestação de serviços, compras, desenvolvimento e tesouraria, entre outros.

Iremos verificar o controlo interno no departamento financeiro de contas a pagar do Grupo Lusíadas Saúde.

### **1.1 TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM**

De acordo com Rosado (2017, p. 24) *“trabalhar cientificamente em contexto sociológico, como em outros, convoca-nos a reconhecer as necessidades de se utilizar os saberes de outras ciências, pois é nessa diversidade, multidisciplinaridade, interdependência e até complementaridades metodológicas que se encontra uma forma mais e eficiente e robusta de investigar.”*

O aumento da competitividade entre empresas contribuiu para que as organizações que possuam uma estrutura organizacional competente e dinâmica sejam as que, tendencialmente, conseguem alcançar o sucesso mais eficientemente. A importância do controlo interno é considerável nas empresas, pois é através do mesmo que surge, em grande medida, a eficácia do serviço prestado. A partir de um controlo interno cada departamento irá conseguir prestar o melhor serviço e com a qualidade exigida pelo mercado e, com isto, forma-se um grande conjunto de sistemas de controlo, que



juntos, darão a visão de como as atividades da empresa se estão a desenvolver, sendo assim mais fácil detetar irregularidades, erros e fraudes.

No desenvolvimento desta investigação, definimos como delimitação temporal o ano 1995 até ao ano de 2022, e o nosso estudo de caso era referente ao departamento de contas a pagar do grupo Lusíadas Saúde.

## **1.2 OBJETIVOS E QUESTÕES**

Este estudo de caso teve como OG identificar a eficácia do controlo interno no departamento de contas a pagar, do Grupo Lusíadas Saúde. Segundo Rosado (2017, p. 122) uma pergunta de partida “*deve ser clara, unívoca, concisa, direta, precisa, restrita, relevante, inovadora, exequível e finalmente, compreensiva ou explicativa*”. Por isso, definimos como PP: “Será o sistema de controlo interno eficaz no departamento de contas a pagar do Grupo Lusíadas saúde?”. De forma a analisar a PP, foram formuladas as seguintes PD (decorrentes de Objetivos Específicos que também foram acalentados): PD1 - Qual é o objetivo do controlo interno no departamento de contas a pagar? PD2 - Qual é o tipo de controlo interno utilizado nas contas a pagar? PD3 - Qual é o método de controlo interno utilizado no departamento de contas a pagar?

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo abordam-se os conceitos relativos à estrutura teórica da investigação, aludindo-se assim a diversos autores e obras, com a finalidade de criar uma melhor perceção em relação ao sistema de controlo interno do departamento financeiro de contas a pagar do grupo hospitalar referenciado.

## 2.1 CONTROLO INTERNO

De acordo com Costa (2017), o controlo interno é um conceito que integra todas as operações da organização. Existem várias definições de controlo interno que ao longo dos anos foram alteradas/melhoradas. Assim sendo, o controlo interno pode ser verificado de diversas formas.

O AICPA foi pioneiro na conceptualização do controlo interno, onde este referia que o controlo interno contém um plano de organização e coordenação de todas as medidas que sejam utilizadas pela entidade com o propósito de salvaguardar os seus ativos, verificando a fiabilidade dos dados contabilísticos, fazendo assim com que seja promovida a eficiência (AICPA, 1972).

Também o COSO trabalhou neste contexto, em que determinou que o controlo interno é um processo que é desenvolvido pela administração, pelos órgãos de gestão e também pelos colaboradores da respetiva empresa, que tem como objetivo proporcionar uma confiança razoável na execução de certos objetivos, como por exemplo a eficiência e a eficácia das operações, cumprimento das leis aplicáveis, entre outros (COSO, 2013).

Segundo Marçal e Marques (2011, p. 13) *“O controlo interno é uma forma da organização que pressupõe a existência de um plano de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho da entidade em que se insere.”*

De acordo com Morais e Martins (2012), a definição do controlo interno é composta pelos seguintes termos relevantes: Processo - O controlo interno é composto por procedimentos que operam de maneira a conseguirem atingir resultados. As atividades como os processos da empresa ficam englobadas em certas medidas que irá permitir com que haja uma melhor monitorização; Pessoas - O controlo interno não tem só a ver com um manual que é regido por políticas e documentos. O sistema

de controlo interno é desenvolvido e medido em prática por diversos elementos da empresa, fazendo assim com sejam provocados impactos no seu desenvolvimento; Confiança razoável - O controlo interno não atinge um grau de confiança de 100%, por ser um sistema incapaz de eliminar todos os riscos, apenas os minimiza; Objetivos - O controlo interno possibilita que sejam alcançados os objetivos gerais e os mais específicos das respetivas áreas da empresa.

### **2.1.1 OBJETIVOS DO CONTROLO INTERNO**

De acordo com Marçal e Marques (2011, pp. 13) o *“IIA estabelece que os objetivos do controlo interno visam: A confiança e a integridade da informação; A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos; o A salvaguarda dos ativos; A utilização económica e eficiente dos recursos; A realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas.”*.

### **2.1.2 PRINCÍPIOS DO CONTROLO INTERNO**

Refere Crepaldi (2002, p. 63-66) que *“não existe uma terminologia universal para descrever as categorias de controlos internos, entretanto podemos classificá-los segundo suas finalidades”*. O sistema de controlo interno de uma empresa tem um conjunto de princípios básicos que são compostos por: segregação de funções, controlo das operações, definição de autoridade e responsabilidade, competência do pessoal e o registo de factos.

Para que haja uma menor possibilidade de existir erros ou irregularidade, a segregação de funções tem o objetivo de repartir funções entre todos os colaboradores daquele departamento para que não exista uma ou mais pessoas subcarregadas de trabalho, fazendo assim, com que as funções de autorização, aprovação controlo e contabilização não seja responsabilidade só de uma pessoa.

O controlo das operações, assegura o apoio na verificação das operações, sendo realizado por pessoas distintas das que realizaram o registo.

A definição de autoridade e responsabilidade, consiste numa definição rigorosa dos níveis de autoridade. Este princípio tem de conter um plano de organização, onde deverá estar descrito as funções e a respetiva responsabilidade de cada pessoa da equipa.

O princípio de competências do pessoal, está relacionado com a qualificação dos colaboradores e da experiência que os mesmos têm para exercerem as respetivas funções

O registo dos factos corresponde à forma como as operações são validadas na contabilidade, tendo em atenção duas condições fundamentais: a justificação dos documentos e que sejam cumpridas as respetivas regras contabilísticas. Para um melhor controlo da documentação, a mesma deve ser enumerada de forma sequencial, fazendo assim com que se houver necessidade de anular os documentos seja mais fácil de o realizar. Com este princípio a empresa consegue, também, apressar o processo de contabilização de operações fazendo assim com que seja fornecida a respetiva informação ao responsável do departamento.

### **2.1.3 LIMITAÇÕES DO CONTROLO INTERNO**

Segundo Attie (2000, p. 119), *“Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos.”* A existência de um sistema adequado de controlo interno não garante por si só a ausência de erros ou irregularidades dentro de uma empresa. Para permitir uma garantia razoável de que tais erros não voltarem a existir na organização, a mesma deve prevenir, limitar e/ou detetar os erros, de forma continuada, permanentemente.

Para Coopers e Lybrand (1997), não importa quão bem projetado e operado é um sistema de controlo interno, pois que o mesmo só pode proporcionar uma segurança razoável à administração relativamente aos objetivos da empresa. Com efeito, “*A possibilidade de atingir os respetivos objetivos é afetada por limitações inerentes a todo o sistema de controlo interno, que incluem julgamentos errados na tomada de decisões, ou ineficiências devido a falhas humanas ou a simples erros*” (Coopers & Lybrand, 1997, p. 107).

Para se alcançar um bom controlo interno existem algumas limitações, como por exemplo a administração da empresa contornar as técnicas que os próprios implementaram. Por melhor que seja o controlo interno, o mesmo não está usualmente preparado para realizar/controlar as transações pouco usuais e, desta forma, o controlo interno consegue, sobretudo, controlar as operações correntes.

#### **2.1.4 TIPOS DO CONTROLO INTERNO**

Refere Almeida (2003, p. 64) que “*a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias.*”.

Segundo Morais e Martins (2013, p. 32) “*qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados*”. Em seguida enumeramos os tipos de controlos existentes: Controlo preventivo - É o controlo que previne que ocorram situações pouco desejáveis; Controlo detetivo - É o controlo que tem a responsabilidade de detetar e/ou corrigir as situações indesejáveis que ocorreram anteriormente; Controlo diretivo ou orientativo - É o controlo que através de boas práticas consegue produzir um efeito positivo, impulsionando com que ocorra uma situação desejável; Controlo corretivo - É o controlo que identifica os problemas e os corrige; Controlo

compensatório - É o controlo que tem como função remediar prováveis fraquezas de controlo que possam existir noutros departamentos da empresa.

Os controlos acima indicados são constituídos por análises de desenvolvimento, controlo de processos de informação e segregação de funções.

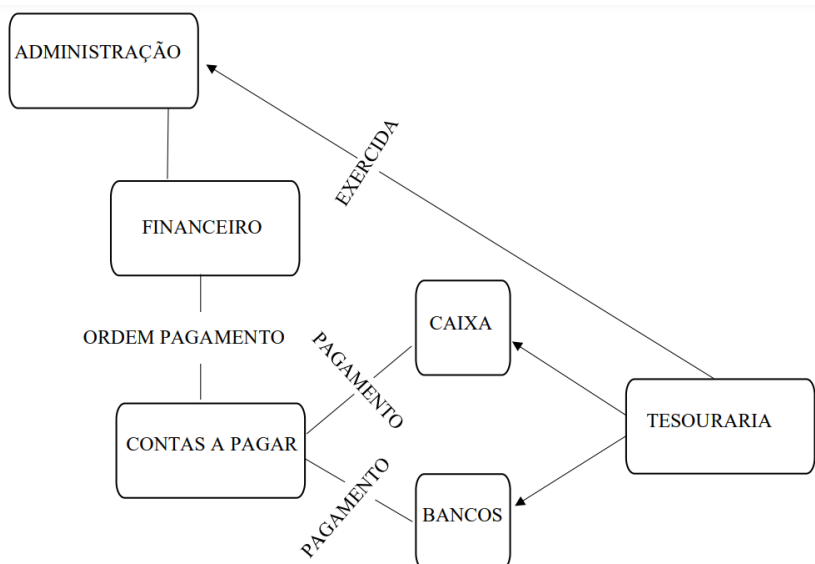
### **2.1.5 MÉTODOS DO CONTROLO INTERNO**

Segundo Atkinson et al. (2000, p. 581), “*controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos*”, podendo assim identificar cinco métodos diferentes para o controlo interno. Conforme referem Morais e Martins (2013), existem os seguintes métodos: Controlo administrativo - Este método de controlo interno é composto pelo poder de decisão, descrição de tarefas, entre outras funções; Controlo operacional - Neste método podemos encontrar o planeamento, sistemas de informação, documentação, assim como políticas e respetivos procedimentos; Controlo de gestão de recursos humanos - Este método tem a ver com o recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento e supervisão da empresa; Controlo de revisão e análise - Com este método consegue-se avaliar o desenvolvimento dos funcionários da empresa, realizar uma análise interna das operações, entre outros; Controlo das instalações e equipamentos - Este método tem como objetivo realizar a inspeção das instalações e equipamentos das empresas.

### **2.2 CONTAS A PAGAR**

O conceito de contas a pagar é exatamente o que a terminologia declara, pois que existe um determinado número de contas que têm de ser pagas em determinadas datas. As contas a pagar incluem dívidas aos fornecedores de matérias-primas e insumos, obrigações fiscais e outras saídas de caixa esperadas. O objetivo das contas a pagar,

de acordo com Silva (1995, p. 163), é o de “*verificar, controlar e processar os pagamentos de contas (notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, etc.), através da emissão da autorização de pagamentos e respetivo cheque. Ambos os documentos devem ser assinados pelo principal responsável do setor de finanças.*”.



**Ilustração 1:** Fluxograma das constas a pagar

**Fonte:** Elaboração própria

### 3. METODOLOGIA, MATERIAIS E MÉTODOS

#### 3.1 POSICIONAMENTOS E PARADIGMAS

De acordo com Rosado (2017), existem quatro tipos de posicionamentos em investigação científica: axiológico, ontológico, epistemológico e metodológico. Nesta investigação foram seguidos os posicionamentos acima identificados, uma vez que seguimos as normas éticas de investigação e de referenciação bibliográfica através da revisão de literatura, e procedemos a questionários e a entrevistas, o que nos permitiu

fazer uma análise tanto quantitativa como qualitativa, ou seja, procedemos a uma abordagem mista de investigação. Como refere Rosado (2017, p. 127) *“a investigação científica deve caracterizar-se por ser sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva, comunicável e cumulativa.”*

Relativamente aos paradigmas de investigação existem três tipos distintos, nomeadamente, o qualitativo, o quantitativo e o sociocrítico. Nesta investigação optámos pelo paradigma sociocrítico, assente em revisão da literatura e tendo por base empírica os questionários e as entrevistas.

### **3.2 ESTRATÉGIA, MÉTODO E TIPO DE ESTUDO**

Nesta Investigação utilizámos o método indutivo que, segundo Rosado (2017, p. 118) *“se baseia em análises de dados e resultados sobre um fenómeno particular com o intuito de alcançar a generalização teórica;”*

Nesta pesquisa foi utilizada uma estratégia mista: o método quantitativo com a elaboração de um questionário e o método qualitativo com a elaboração de entrevistas. De acordo com Rosado (2017, p. 119) *“em função da natureza do problema que se pretende investigar, deverão ser adotados uma determinada estratégia de investigação (quantitativa, qualitativa, mista).”*

### **3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

Procedemos a uma pesquisa de vários artigos científicos, bem como dissertações e teses para podermos fazer uma recolha de informação fidedigna. Posteriormente realizámos um questionário, que *“é um instrumento que permite recolher um conjunto estruturado e sequenciado de questões que serão colocados ao inquirido”* (Haro et al., 2016, p. 72) e, finalmente, realizámos uma entrevista.



O questionário foi composto por sete perguntas e foi aplicado aos funcionários do Grupo Lusíadas Saúde do departamento das contas a pagar, para termos um melhor entendimento de como funciona o controlo interno nas contas a pagar na visão dos colaboradores que têm contacto direto com esse sistema. Entendemos, nesse encaço, os constrangimentos e as salvaguardas de um controlo interno nas empresas.

De seguida, foram realizadas duas entrevistas, análogas em termos de guião, com seis perguntas. Serviu para conseguirmos compreender como duas pessoas a desempenhar funções distintas vêem o controlo interno nas contas a pagar e como refletem sobre o mesmo. De acordo com Haro et al. (2016, p. 92) “*A entrevista destina-se à recolha de dados relativos a motivações, atitudes, sentimentos, experiências, opiniões, representações mentais ou histórias de vida.*”.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa escolhida para a realização desta investigação foi o Grupo Lusíadas Saúde que foi fundada em 1998, inicialmente designada por HPP Saúde. Sempre se caracterizou com uma visão inovadora, tendo assim um forte espírito para manter uma melhoria contínua, alicerçada em rigor e tendo sempre em atenção o foco no crescimento sustentado, bem como no alargamento da rede de assistência em todo o país.

O Grupo Lusíadas Saúde é constituído por 6 hospitais, sendo o Hospital de Cascais uma parceria público-privada, além de 5 clínicas em todo o país.

Os 6 hospitais são: Hospital Lusíadas Lisboa e o Hospital Lusíadas Porto (são os principais marcos no grupo tendo sido inaugurados em 2008), Hospital Lusíadas Albufeira, Hospital Lusíadas Braga, Hospital Lusíadas Amadora e Hospital de

Cascais (que, como anteriormente referido, é um hospital que ficou em regime de uma parceria público-privada em 2009).

Relativamente às 5 clínicas existentes, as mesmas são: Clínica Lusíadas Gaia, Clínica Lusíadas Almada, Clínica Lusíadas Oriente, Clínica Lusíadas Faro e Clínica Lusíadas Fórum Algarve.

Por ser um grupo que aposta na qualidade dos seus serviços de saúde, o grupo Amil, que integra o norte-americano UnitedHealth Group, adquiriu os Lusíadas, fazendo assim com que modernizassem a marca e a sua designação passou a ser Grupo Lusíadas Saúde, deixando assim o nome de HPP saúde.

#### **4.2 ANÁLISE AMBIENTAL (EXTERNA E INTERNA)**

Elaborámos uma análise SWOT, que é considerada uma importante ferramenta de gestão utilizada para construir uma análise ambiental, incorporando vertentes externa e interna da organização. No contexto do departamento de contas a pagar, a análise SWOT teve como objetivo a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos (vertente interna) e das oportunidades e das ameaças (vertente externa).

		Análise Interna	
		Strengths (Forças)	Weaknesses (Franquezas)
Análise Externa	Oportunities (Oportunidades)	Profissionais qualificados;	Documentos por contabilizar;
	Threats (Ameaças)	Execução correta dos fluxos de caixa;	Não cumprimento do pagamento no prazo de vencimento; Lançamento de documentos em atraso

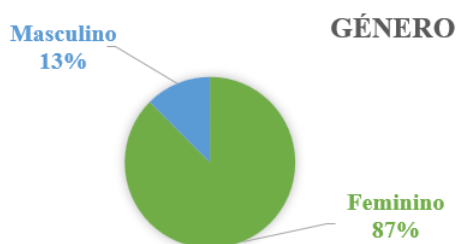
**Tabela 1:** Análise SWOT das contas a pagar do Grupo Lusíadas Saúde

**Fonte:** Elaboração própria

### 4.3 AMOSTRAS

O questionário foi endereçado a 8 pessoas diferentes que colaboram no Grupo Lusíadas Saúde no departamento das contas a pagar. O mesmo foi realizado entre o dia 18 e o dia 22 de abril de 2022.

Verificou-se que o sexo predominante das pessoas que participaram no nosso questionário eram do sexo feminino (87,5%), como se pode verificar no gráfico 1 abaixo indicado.



**Gráfico 1:** Género

**Fonte:** Elaboração própria

A maior parte dos participantes considerou existir controlo interno nas contas a pagar (87,5%).

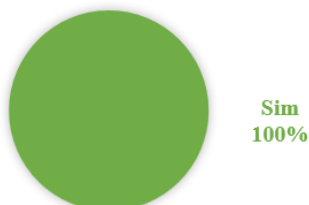


**Gráfico 2:** Controlo interno nas contas a pagar

**Fonte:** Elaboração própria

Para a pergunta sobre se a existência de controlo interno previne a existência de erros, a amostra respondeu que sim (100%), como se verifica no gráfico 3 abaixo.

### CONTROLO INTERNO PREVINE ERROS

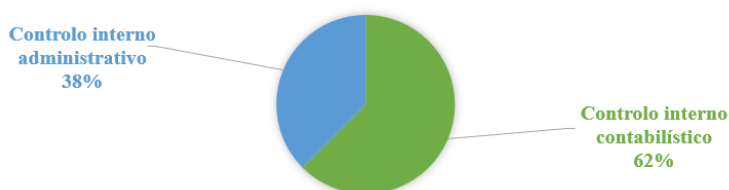


**Gráfico 3:** Controlo interno e erros

**Fonte:** Elaboração própria

Constatámos que 62,5% dos participantes responderam que o controlo interno utilizado nas contas a pagar é um controlo interno contabilístico, enquanto 37,5% respondeu que o controlo interno utilizado é administrativo.

### TIPO DE CONTROLO INTERNO UTILIZADO

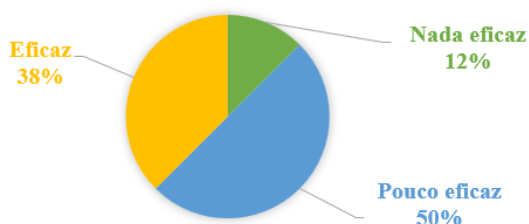


**Gráfico 4:** Tipo de controlo interno utilizado

**Fonte:** Elaboração própria

Na opinião de 50% dos inquiridos, o controlo interno utilizado nas contas a pagar é pouco eficaz, já 37,5% acha que o controlo utilizado é eficaz. Existe ainda 12,5% de inquiridos que respondeu que não é nada eficaz.

### SISTEMA DAS CONTAS A PAGAR É EFICAZ

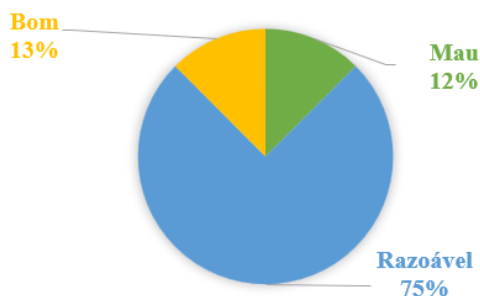


**Gráfico 5:** Eficácia do sistema de contas a pagar

**Fonte:** Elaboração própria

Percebeu-se que 75% dos participantes avaliou como razoável o desempenho do controlo interno nas contas a pagar. Entretanto, 12,5% afirmou ser um bom desempenho e outros 12,5% avaliaram como um mau desempenho.

### DESEMPENHO DO CONTROLO INTERNO

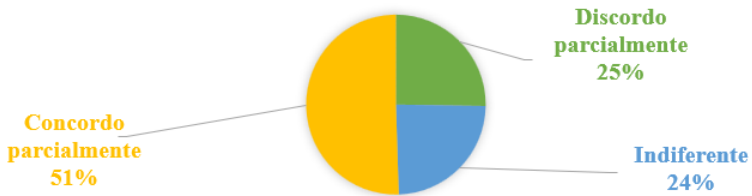


**Gráfico 6:** Desempenho do controlo interno

**Fonte:** Elaboração própria

Entretanto, 50% da amostra concordou parcialmente de que lhe é dada autonomia suficiente para desempenhar as suas tarefas, já a restante amostra ficou entre o indiferente e o discordar parcialmente.

### AUTONOMIA PARA DESEMPENHO DE TAREFAS



**Gráfico 7:** Autonomia para desempenho de tarefas

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Com o intuito de obter uma melhor perceção do controlo interno do departamento de contas a pagar do Grupo Lusíadas Saúde, realizámos uma entrevista a 2 colaboradores que exerciam funções dentro do mesmo.

Foi-nos solicitado pelos colaboradores o seu anonimato.

Com as respostas obtidas, recolhemos as seguintes informações:

Perguntas	Entrevistado 1 Direção financeira	Entrevistado 2 Responsável das contas a pagar	Conclusões Gerais
<p>P1</p> <p><b>Na sua opinião, o que é o controle interno?</b></p>	<p>Afirma que é um processo constituído por políticas e procedimentos que são postos em prática dentro de uma organização.</p>	<p>Declara que, conjunto de procedimentos, normalmente desenvolvidos e implementados pela gestão/direção de uma empresa ou departamento, com a finalidade de minimizar ao máximo a existência de falhas e/ou obstáculo</p>	<p>Com as respostas que obtemos, podemos concluir que o controle interno é um processo constituído por políticas e normas para minimizar ao máximo qualquer irregularidade que possa existir.</p>
<p>P2</p> <p><b>Qual é o objetivo principal de um sistema de controle interno?</b></p>	<p>É garantir a eficiência das organizações, um reporte financeiro fiável e compliance com todas as políticas e procedimentos.</p>	<p>Afirma que o principal objetivo é o de assegurar a veracidade, fiabilidade, integridade e rapidez dos registos contabilísticos e da respetiva informação financeira.</p>	<p>Podemos verificar que ambos os entrevistadores acham que o principal objetivo de um controle interno é a fiabilidade dos procedimentos que fazem parte do departamento das contas a pagar como dos departamentos que tenham algum tipo de contacto direto.</p>

<b>P3</b>	<b>Qual é o tipo de controle interno utilizado no departamento das contas a pagar?</b>	Declara que é maioritariamente, controle preventivo.	Realça que o principal tipo de controle é o contabilístico que tem como princípios a auditoria interna e o sistema de conferência.	Nesta questão os entrevistados têm dois pontos de vista divergentes, um acredita em um controle preventivo, enquanto o outro acredita que o controle utilizado é um controle contabilístico com alguns princípios de auditoria interna.
<b>P4</b>	<b>Quais são os princípios do contro interno das contas a pagar?</b>	Afirma que, é a segregação de funções e controlo sobre transações.	Declara que é a segregação de funções (ex.: quem autoriza a compra, não é quem lança a documentação e o controlo sobre as transações (ex.: pagamentos concluídos apenas pelos elementos com autorização para tal)	Ambos os entrevistados concordam que a segregação de funções e o controlo sobre transações são os princípios fundamentais do controlo interno para o melhor funcionamento do departamento.



<p><b>P5</b></p> <p><b>Qual é o método de controlo interno utilizado nas contas a pagar?</b></p>	<p>Considera que, para além da segregação de funções, dispõe de controlo que são postos em prática pela coordenação que visam a prevenção e deteção de possíveis distorções.</p>	<p>Salienta que existem vários métodos de controlo interna, mas os principais são, a criação de hierarquias permitindo a segregação de funções, a elaboração de manual de procedimentos e a existência de uma estrutura contábil devidamente adequada.</p>	<p>De forma geral, os entrevistados concordam que a existência de hierarquias faz com que exista uma segregação de funções para um melhor controlo de todos os processos.</p>
<p><b>P6</b></p> <p><b>Considera o sistema de controlo interno utilizado pelos colaboradores do departamento é eficaz?</b></p>	<p>Explica, que é eficaz na medida em que os tem permitido controlar todos os procedimentos da área.</p>	<p>Afirma que é eficaz na grande maioria dos procedimentos</p>	<p>Ambos os entrevistados concordam que o sistema de controlo interno utilizado pelos colaboradores da empresa é eficaz, fazendo assim com que consigam controlar certos processos do departamento.</p>

**Tabela 2:** Tabela de análise de entrevistas

**Fonte:** Elaboração própria

## **5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES**

### **5.1 DIAGNÓSTICO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO**

O controlo interno é fundamental no processo de contas a pagar e imprescindível para minimizar a existência de falhas e obstáculos que possam surgir dentro do processo desenvolvido pelo departamento.

Através da análise dos resultados obtidos é possível apurarmos que, embora haja um notório controlo neste contexto, existe, contudo, espaço para a adoção de melhorias pontuais que promovam um mais assertivo controlo interno no processo de contas a pagar, que será essencial para se alcançar uma maior eficiência, em linha com os critérios de qualidade que o Grupo Lusíadas Saúde defende nas mais diversas áreas.

### **5.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Como resposta à PP - “Será o sistema de controlo interno eficaz no departamento de contas a pagar do Grupo Lusíadas saúde?” – O sistema de controlo é eficaz, mas tem áreas que deviam ser melhoradas, como por exemplo, nos processos em serviços que influenciam o desempenho das contas a pagar, a segurança no arquivo digital e os procedimentos realizados pelo departamento de tesouraria.

Em relação à pergunta PD1- Qual é o objetivo do controlo interno no departamento de contas a pagar? – Podemos concluir que o controlo interno no departamento das contas a pagar tem como principal objetivo assegurar a veracidade, fiabilidade e rapidez dos registos contabilísticos, como também a respetiva informação financeira. Quanto à PD2 - Qual é o tipo de controlo interno utilizado nas contas a pagar? – O Grupo Lusíadas Saúde utiliza o controlo da organização, como também o controlo dos sistemas de informação. Ou seja, o departamento das contas a pagar plasma-se numa hierarquia onde são atribuídas respetivas responsabilidades a certas pessoas e, desta forma, têm um melhor controlo sobre certos procedimentos, onde se contam o

controlo de sistemas de informação, os registos de faturas, as respostas a emails, entre outras informações.

Relativamente à PD3 - Qual é o método de controlo interno utilizado no departamento de contas a pagar? – Verificou-se que os métodos utilizados são o controlo operacional e o controlo de revisão. O controlo operacional está ligado ao sistema de informações, à documentação e aos procedimentos, método este utilizado pelos colaboradores das contas a pagar. O controlo de revisão está relacionado com a avaliação do desempenho e análise interna das operações que são realizadas nas contas a pagar, método este que é utilizado pelos responsáveis para conseguirem um melhor controlo das funções dos colaboradores.

## **RECONHECIMENTOS**

Queremos deixar um agradecimento a todas as pessoas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder aos questionários e às entrevistas, pois foram fundamentais para o alcance dos resultados pretendidos.

## **AUTORES**

**Andreia Morais Porteiro:** Licenciada em Gestão de Empresas, pela Universidade Europeia. Exerce a função de técnica administrativa no departamento de contas a pagar, no Grupo Lusíadas Saúde, em Lisboa.

**Inês Lourenço Lima:** Licenciada em Gestão de Empresas, pela Universidade Europeia. Sócia e técnica administrativa e executiva na empresa CIVM Power Energy Lda. em Torres Vedras.

**David Pascoal Rosado:** Tenente-Coronel de Administração Militar. Coordenador da Secção de Administração e Economia do Departamento de Administração e Liderança da Academia Militar. Professor Auxiliar com Agregação na Universidade Europeia.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AICPA. (1972). *American Institute of Certified Public Accountants*
- Almeida, M. C. (2003). *Auditoria: um curso moderno e completo* (6.<sup>a</sup> Edição). Atlas
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., Young, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. Atlas
- Attie, W. (2000). *Auditoria: conceitos e aplicações* (3.<sup>a</sup> Edição). Atlas
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)* (1.<sup>a</sup> Edição). Díaz de Santos
- COSO. (2013). *Internal Control — Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Costa, C. B. (2017). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (11.<sup>a</sup> Edição). Rei dos Livros
- Crepaldi, S. A. (2002). *Contabilidade Gerencial: teoria e prática* (2.<sup>a</sup> Edição). Atlas
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante* (1.<sup>a</sup> Edição). Pactor
- Marçal, N. & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público* (1.<sup>a</sup> Edição). Edições Sílabo.
- Morais, G. & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo* (3.<sup>a</sup> Edição). Áreas Editora.
- Neves, J. F. N. (2009). *Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro].

Repositório Institucional da Universidade de Aveiro.

<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1834/1/2009001223.pdf>

Rosado, D. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia geral* (1ª Edição). Gradiva.

Altas

Silva, A. T. (1995). *Organização e técnica comercial* (20ª Edição). Altas

## Apêndice – Guião de Questionário

1- Qual o seu género? \*

- Feminino  Não-binário  
 Masculino  Prefiro não responder

2 - Considera que existe controlo interno nas contas a pagar? \*

- sim  
 não

3 - Na sua opinião, a existência de controlo interno previne a existência de erros e irregularidades nas contas a pagar? \*

- sim  
 não

4 - Qual é o tipo de sistema de controlo interno utilizado nas contas a pagar? \*

- Opção a) Controlo interno contabilístico  Opção b) Controlo interno administrativo

5 - Na sua opinião o sistema de controlo interno é utilizado no seu departamento é eficaz? \*

- 1 - Nada eficaz  3- Eficaz  5 - Nenhuma resposta  
 2 - Pouco eficaz  4 - Muito eficaz

6 - Como avalia o desempenho do controlo interno das contas a pagar? \*

- 0 - Muito mau  2 - Razoável  4 - Muito bom  
 1- Mau  3- Bom  5 - Excelente

7 - Considera que é lhe dada autonomia para desempenhar as sua tarefas? \*

- 1 - Discordo totalmente  3 - Indiferente  5 - Concordo totalmente  
 2 - Discordo parcialmente  4 - Concordo parcialmente



PROELIUM

## **E-DEMOCRACY: ARTIFICIAL INTELLIGENCE, POLITICS AND STATE MODERNIZATION**

João Carlos Gonçalves dos Reis, Academia Militar, [joao.reis@academiamilitar.pt](mailto:joao.reis@academiamilitar.pt)

Nuno Filipe Rosa Melão, CISeD – Instituto Politécnico de Viseu, [nmelao@estgv.ipv.pt](mailto:nmelao@estgv.ipv.pt)

### **ABSTRACT**

The topicality of e-democracy and state modernization is undeniable, since millions of citizens' data are permanently collected, while its value goes far beyond its use. Advances in artificial intelligence technologies have made it possible to acquire new knowledge that was virtually inaccessible in the recent past, but which currently aims to contribute to informed political decisions, better resource management, and, consequently, improved citizens' quality of life. To illustrate the above, we present a series of case studies that identify the Portuguese government's approaches in obtaining new and innovative policies and services. Hence, this research identifies artificial intelligence technologies adopted by this European State, allowing to perceive the active role of governments in responding to the needs of their citizens. Future research may focus on analyzing the citizens' feedback on the identified technologies to understand which tools are most relevant from a political-social perspective. A third and important option involves developing a theoretical/conceptual framework that can help to get an overview of AI and State Modernization in Politics.

**Keywords:** Artificial Intelligence; e-Democracy; European Union; Modernization; Policy; Portugal.



## **RESUMO**

A e-democracia e a modernização do Estado é um dos tópicos mais atuais. Enquanto milhões de dados dos cidadãos nacionais são coletados permanentemente, o seu valor vai muito além do seu uso. Os avanços nas tecnologias de inteligência artificial possibilitaram a aquisição de novos conhecimentos que eram praticamente inacessíveis no passado recente, mas que atualmente visam contribuir para decisões políticas informadas, melhor gestão de recursos e, conseqüentemente, melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Para ilustrar os argumentos em cima, apresentamos uma série de estudos de caso que identificam as abordagens do governo português na obtenção de políticas e serviços novos e inovadores. Deste modo, este artigo identifica as tecnologias de inteligência artificial adotadas por Portugal, permitindo perceber o papel ativo dos governos na resposta às necessidades dos seus cidadãos. Pesquisas futuras devem-se concentrar em analisar o feedback dos cidadãos sobre as tecnologias identificadas para entender quais ferramentas são mais relevantes do ponto de vista político-social. Uma terceira e importante opção envolve o desenvolvimento de um modelo teórico/conceitual que possa ajudar a obter uma visão geral da IA e da Modernização do Estado na Política.

**Keywords:** Inteligência Artificial; e-Democracia; União Europeia; Modernização; Política; Portugal.

## **1. INTRODUCTION**

Artificial intelligence (AI) in political governance is currently at the center of academic and public debate (Wirtz, 2020; Ulnicane et al., 2022). The centrality of AI is mainly due to the benefits already known, such as economic development (Nadkarni and Prügl, 2020), social well-being (Shi et al., 2020) or even improvements in public health (Jiang et al., 2017), not to mention new opportunities for automating

low-value tasks, previously performed by humans (Huang and Rust, 2020; Wirtz et al., 2018). Like previous technological revolutions, AI also poses threats to political governance, such as the increasingly social disparities (Savona and Goos, 2020). An example of these threats is the new forms of work that undermine the effectiveness of traditional social security policies, the same to say that robots do not pay taxes. Therefore, it is not surprising that fears associated with job loss (Wirtz et al., 2018; Kirov et al., 2022), technological anxiety (Hsieh et al., 2020; Suseno et al., 2020), and the digital divide (Van Dijk, 2020; Kitsara, 2022) are calling the attention of academics and practitioners.

In order to avoid uncontrolled and unregulated growth, it is necessary to take significant steps to map and manage the AI technological advancements in public administration. Understanding AI in its real setting will enable the control of its activity and recognize its social and political repercussions. In this regard, our contribution is to carry out an exploratory research that will allow to empirically map the AI processes and capabilities that are being developed in the context of administrative modernization by the Portuguese State. The expected results will help to take a closer look at the AI applications being implemented and their relationship with citizens.

As far as we know, this is the first research of its kind, particularly considering the Portuguese and the European Union context. Related research has identified recent advances in AI that have helped political campaigns to prevail in electoral cycles. In that regard, Kane (2019) argued that there had been notable successes for campaigns using pioneering AI technologies, especially in 2016, for the Trump presidential campaign and during the Brexit referendum. Despite the questionable ethical use of AI in certain circumstances, we intend to argue that researchers around the world are currently seeking new ways to humanize the political act through AI; instead of

delegating the human decision to machines, novel approaches seek to meet the needs and expectations of the electorate through more informed and efficient decision-making methods. This argument is reinforced by the recognition-primed decision (RPD) model, which describes how people use their experience to make quick and effective decisions when faced with complex situations (Klein, 1993), i.e. when people make decisions, they can quickly combine this situation with patterns they have learned in the past (Klein, 2008). Thus, like other tasks that require empathic activity, it is predictable that, in the current state of AI development, it is unlikely that the policymaker's decision will be replaced by machines.

An early attempt to examine applications of AI in politics has been conducted by Duffy and Tucker (1995). Although in the mid-1990s, these authors argued that most of the first applications of AI in political science research addressed substantive issues related to political decision-making, they also began to see that political applications were starting to diversify. Therefore, the work of Duffy and Tucker (1995) launched the first foundations of a study program to map AI processes and applications. However, there is a gap in the literature as few articles have had the opportunity to investigate cases of AI applications within the framework of policies and state modernization programs by member states of the European Union. That said, we present the following research questions (RQ):

**RQ1:** How are AI applications used to support political decision-making under the Portuguese State's modernization program?

**RQ2:** How is AI influencing Portugal's national policy and its relationship with its fellow citizens?

The advancement of Portuguese AI has been remarkable, well evident when the country migrated from the so-called low-digitization to the break out zone in 2017, which means this country can evolve quickly with the potential to become a

sustainable digital economy (Chakravorti et al., 2015; Chakravorti et al., 2017; Linkov et al., 2018; Reis et al., 2020; Brodny and Tutak, 2022). This, in turn, can justify the selection of this country as a case to study. This argument is also supported by the OECD Digital Government Index, which places Portugal among the first ten countries (OECD, 2020).

This article is divided into five sections: the first section involves an introductory body of knowledge that emphasizes the relevance of the research, identifies similar studies in order to ascertain a research gap, and identify research questions; in the second section, a literature review is carried out, where the most relevant concepts are presented; next, we developed the articulation between the research questions and the methodological options; the fourth section presents the main results and discussion, focusing on cases that use of AI technologies adopted by the Portuguese State and emphasizes the extent which the gap in the literature is fulfilled; finally, the conclusion focuses on the theoretical and practical contributions of research, as well as the limitations and perspectives of future research.

## **2. LITERATURE REVIEW**

AI's roots go back several decades ago, and there is now a clear consensus on the relevance of intelligent machines with the ability to learn, reason, and adapt (Arrieta et al., 2020). It is common to find several definitions of AI in the literature. Still, the most suitable for this research may be the definition proposed by the European Commission (2020) that identifies AI as “a collection of technologies that combine data, algorithms and computer power” (p. 2). In the light of the aforementioned concept, the European Union member states came to define their national AI strategies. A clear example is Portugal that described AI as “the scientific area and the suite of technologies that use programs and physical devices to mimic advanced

facets of human intelligence” (INCoDe, 2019; p. 16). The Portuguese government's strategy also makes clear that the increasing use of AI should strengthen society through a set of tools that improve democracy in a clear, equitable, and transparent way (INCoDe, 2019). However, the use of digital technologies in public policies is still received with disbelief by most politicians, public servants, and citizens. That is, from initial enthusiasm to pessimism, the use of digital technologies in politics has had its ups and downs over time (Chadwick, 2008). However, we have witnessed the worldwide adoption of information and communication technologies (ICT) in the public sector to improve service delivery, increase transparency, facilitate access and remove pressure from physical services (Mosweu et al., 2017). Thus, thanks to the adoption of ICT's in public services, new forms of interactions and concepts such as e-democracy and e-government emerged.

E-democracy is seen in a holistic perspective and goes beyond e-government, as it allows citizens to participate online and allows the public to get involved in the political decision-making process (Mishra, 2019). Defining e-democracy is not a straightforward task since several terms are used indistinctly in the literature (i.e., e-government, e-participation), but, in our understanding, they are not precisely synonymous. In general terms, we identify e-democracy with the use of ICT to increase the effective participation of citizens in political and governance processes for the benefit of democracy (Hujran et al., 2020). Essentially, the concept appeared as a new form of democratic practice that allows democratic actors in society to communicate with the electorate through the Internet, social networks, and mobile technologies (Linder et al., 2020). According to Kneuer (2016), there are three dimensions of e-democracy: basic conditions, e-government, and e-participation. The first dimension draws upon two central prerequisites: the technical infrastructure to access digital media and Internet freedom. Moreover, e-government term is often

used indistinctly as no definition has been widely accepted by the academic community. However, the Organization for Economic Co-operation and Development's (OECD) definition has received some support; thus, e-government is defined as the use of ICTs, particularly the Internet, as a tool to achieve better government (OECD, 2003a). Regarding e-participation, there is also no consensus in the literature, although the OECD proposed a three-level approach: information, consultation, and active participation (OECD, 2003b). This was followed by other authors, such as Macintosh (2004), who proposed the e-enabling, e-engaging and e-empowerment, which is in line with the terms defined by the OECD. According to OECD (2003b), the conceptualization is as follows: the information is identified by the communication of a relevant data in a unilateral government-citizens' way; consultation is a transversal relationship between the government and the citizens, where the latter are invited to share their opinion on certain issues; and active participation refers to the citizens' participation in policy making, although the final decision is the responsibility of the government. With regard to Macintosh (2004), e-enabling is characterized by accessibility of technology to all citizens and the comprehensibility of the provided information which must be clear; e-engagement is identified as an attempt to reach as wide an audience as possible to stimulate debate on political issues; e-empowerment is concerned with supporting active participation and in relation to the previous concept it differs in that it presents a bottom-up perspective, where citizens are co-producers of public policies, that is, they participate and influence the policy making. Moreover, Kneuer (2016) stresses that UN also distinguishes e-participation in three-level approach, where e-government is subsumed under "e-engagement" and includes e-information, e-consultation and e-participation, which illustrates the existence of several variants of e-participation.

Regarding the concepts mentioned above, we present below two relevant cases, one from Portugal and the other from Belgium. About Portugal, Fedotova et al. (2012) revealed that e-participation initiatives were used at the local level (City Hall) and were generally limited to e-informing activities, where ICTs were used to obtain information on policy-making initiatives. With regard to e-consultancy, ICT allowed collecting citizens' opinions on topics defined by the governmental authorities, having a narrow focus centered on issues of spatial planning and budget. At the national level, Fedotova et al. (2012) also identified an e-participation program called “O Meu Movimento”, where each registered user was allowed to send their ideas or movements on 43 different topics such as Education, Economy, Sports, Culture, Energy, etc. The most voted movement had the opportunity to present its arguments in an audience with the Prime Minister. For about two months, 1007 ideas were presented; however, data collection and processing still fail to include AI technologies, unlike other countries. In this case, we are referring to Belgium, which has positioned itself on the European stage with an ambitious AI strategy. In this regard, AI4Belgium, composed of a multidisciplinary team of experts, created CitizenLab to develop AI technologies to increase political participation and assist political decision-making; it was not enough for them to make a digital participation platform because analysis of data by humans is slow and inaccurate. CitizenLab is, therefore, a civic technology company that aims to train civil servants and provide improved machine learning processes that help them analyze citizens' opinions and make better decisions (OECD, 2019). In this regard, Belgian citizens often present ideas, comments, and votes on certain initiatives online, and CitizenLab classifies those ideas using AI technologies, grouping contributions by demographic, geographic similarities, etc., allowing better political decision making. It is possible, in some cases, to see that a neighborhood in a large city can prioritize a greater

number of green areas, while the neighboring municipality, its neighbor, calls for greater cycle paths. In short, through e-democracy, governments can become more responsible and transparent, regaining the confidence of their citizens by seeking public opinion through deliberation and online consultation (Hujran et al., 2020). The observations mentioned above are in line with an article published by a renowned researcher, formerly in the Journal Policy Sciences, that advocates citizen participation to democratize the policy-making process and improve the quality of information provided for policy decision-making appropriate (Wagle, 2000).

Although the use ICT has been increasing interest in politics, Barack Obama's presidential campaign in 2008 being an excellent example of this (Hujran et al., 2020), there are other episodes that have been undermining citizens' confidence in the use of technologies in the context of e-democracy. For example, Cambridge Analytica acquired data on Facebook users, who were targeted before the 2016 US presidential election (Sundberg, 2019).

### **3. METHODOLOGY**

As we mentioned before, to the best of our knowledge, this is the first attempt to analyze e-Democracy in light of AI, politics, and state modernization. This article follows a qualitative, exploratory, and empirical-descriptive case research. The selection of a case study design is justified by the need to investigate a contemporary phenomenon in its real-life context, over which we had little or no control (Given, 2008; Martins et al., 2022). Moreover, Yin (2018) argues that there is no formula to justify the use of a case study, but it largely depends on the research questions. That is, the more the research questions seek to explain some present circumstance (e.g. "how" or why), the more a case study will be relevant, it will also become more



relevant if the research requires an extensive and in-depth description of the phenomenon we want to analyze (Lauer, 2021).

This research also relies on multiple sources of evidence, with the collected data converging to triangulation and corroboration (Curini and Franzese, 2020; Reis et al., 2022). In that regard, this case research drills down the path by collecting data from semi-structured interviews, participant observation, and official documents. The semi-structured interviews were applied with the support of a previously prepared protocol. Over an 8-month period (late 2021 and early 2022), seventeen interviews were conducted via video call at Zoom, and which lasted between 40 to 60 minutes each. The interviews were conducted with AI, Strategic and Political Planning professionals working within the Portuguese government and which were selected according to convenience and snowball sampling (Lewis-Beck et al., 2003). The interviews were recorded and verbatim transcribed in order to capture every spoken word into text (Johnson et al., 2015). In some cases, we resorted to the digital board tool—Miro's online Mind Map, to improve brainstorming between authors and the interviewees in order to deepen knowledge through a precise mapping of the processes described by the respondents. This research was carried out in light of the Declaration of Helsinki, which advises that participants be presented with a document with relevant and detailed information about the research objectives, together with a declaration of informed consent, signed by both parties. This process was very relevant as ethical concerns are among the most fundamental issues of a social scientist's work (Bruter and Lodger, 2013). In the context of participant observation, the research team played an active role in participating and organizing several academic seminars and webinars. Participant observation has been widely used to study small groups in face-to-face situations (Lewis-Back et al., 2003) and where relevant information can be collected more easily than in the context of formal

interviews. In this sense, it was easier to carry out data collection because it was carried out in a relaxed environment, which made respondents feel more comfortable to collaborate. The principal researcher used a field diary (Barakso et al., 2013; Dumont, 2022) to register all activities and interactions (Mills et al., 2010), aiding to clarify less developed issues and deepening issues that had been less explored in the formal interviews. After the seminars and webinars, the principal researcher conducted four focus groups with small groups of less than six participants (Breen, 2006). These focus groups included AI specialists and professionals with an intermediate position of direction, management and coordination in the Portuguese public administration. The purpose of the focus groups was to stimulate brainstorming (Barakso et al., 2013) to provide new discussion opportunities for everyone in the seminar. Focus groups were relevant as informal conversations were held with experts experienced in political science and AI technologies. However, it did not provide data on broader aspects beyond those discussed, such as visits to places where the technologies are used by the government. Due to the impossibility of visiting different places during the period of the research project, this limitation was alleviated with the scheduling of parallel research that will allow to increase knowledge on the subject under study. Finally, the third source of data collection consisted of official documents that yielded 1.143 pages. As recommended by Halperin and Heath (2020), these documents considered government or administrative reports, such as the European Commission's JRC Technical Report (Van Roy, 2020), OECD 2019 Digital Government Index (OECD, 2020), FCT Research in Artificial Intelligence for Public Administration (FCT, 2022a) or the AI Portugal 2030 Strategy (INCoDe, 2019). In addition, information collected on the websites of the Portuguese government was used, such as the Agency for Administrative Modernization (<https://www.ama.gov.pt>), the Public Administration

(<https://www.iap.gov.pt>), ePortugal ([ePortugal.gov.pt](https://ePortugal.gov.pt)) or BUPi (<https://bupi.gov.pt/en/>), just to mention a few examples.

After collecting the data, we carried out a thorough data analysis consisting of two distinct phases. In the first phase, we conducted a descriptive and thematic analysis, a combination that is increasingly gaining more attention (Reis et al., 2020). In a second phase, a content analysis (Manheim et al., 2002; Mey, 2022), a technique often used in qualitative research (Given, 2008), was also carried out. Concerning descriptive analysis, a deductive approach was employed to classify scientific articles, most of which were selected from the Scopus and Web of Knowledge databases. These scientific platforms made it possible to provide graphics and bibliometric analysis that, together with an exhaustive reading of the documents, allowed for an analytical interpretation of the data and identification of existing patterns. It also ensured inductive reasoning by enabling a systematic selection of scientific articles, which allowed for a synthesis of information on the topic and an overview of the use of AI technologies in policy. In a second phase, the data provided by several data collection sources were analyzed using the content analysis technique. This analysis was carried out through initial readings of the entire text collected, that is, through transcriptions, field notes, and official documents. To assist in analyzing a large volume of qualitative data, we used a computer-assisted data analysis software NVivo–QSR International (Version 11). We then identified the most relevant phrases and ideas that emerged from the coding analysis (McNabb, 2015); this process considered the results of the first analysis phase (descriptive/thematic). After this process was completed, we identified the categories and subcategories (Moses and Knutsen, 2019). We moved on to the next step, which was identifying patterns until a map was generated that could provide an overview of the data. Thus, the content analysis technique allowed to code and classify a large volume of qualitative data

until new patterns/dimensions and emerging ideas could be identified (Manheim et al., 2002). Data collection only stopped when theoretical saturation was achieved, which means that respondents generated repetitions and redundancies (Curini and Franzese, 2020; Reis et al., 2022), which is equivalent to the moment that nothing else could have been added (McNabb, 2015).

Reliability refers to the consistency and solidity of the results of a research and, together with validity, allows rigorous and credible investigations (Mills et al., 2010). In general, reliability assesses the extent to which case study results can be replicated by other researchers (Merriam and Tisdell, 2015; Shively, 2017). To this end, we established a series of measures that guarantee the possibility of reaching the same results in identical research circumstances, namely: (1) data triangulation from multiple sources to confirm the findings; (2) the establishment of a protocol so that all interviews were carried out consistently; and (3) co-authors' verification of the entire data analysis process (audit) to identify possible inconsistencies. Validity is associated with quality control and to some extent with reliability (Kellstedt and Whitten, 2018; Pollock III and Edwards, 2019). One of the researchers' concerns was related to the fact that the findings were really demonstrative of reality. By way of example, and to mitigate possible misinterpretations, the interview transcripts were sent by email to all interviewees in order to verify that we really understood what the interviewees meant. Although several researchers may experience phenomena in different ways, we believe that the relationship between reliability and validity helped to support this research in a logic of reading data as close to reality as possible.

#### **4. RESULTS AND DISCUSSION**

This section presents a set of cases that illustrate the Portuguese government's approach to creating innovative policies and services through the use of AI. The two

selected cases presented in this article do not exhaustively illustrate all existing technologies but, on the other hand, seek to create a distinct body of knowledge about these practices. This knowledge is distinct, as it concerns the Portuguese reality; however, the same AI technologies can be used by analogous countries that want to achieve the same results and, for that reason, can be identified as good practices.

#### **4.1. USING AI TO IMPROVE PUBLIC SERVICES IN PORTUGAL – CHATBOT (SIGMA)**

Governments are working to develop citizen-oriented policies and services, and the Portuguese Ministry of Modernization is no exception. Therefore, it created the Agency for Administrative Modernization (AMA), which is currently responsible for developing and managing new service models that allow better interaction with citizens, enterprises and public administration (AMA, 2016). To this end, AMA provides services through ePortugal–[ePortugal.gov.pt](https://www.eportugal.gov.pt), an intuitive public service portal that aims to migrate citizens from on-site services to online ones, eliminating pressure from physical channels, which are channels where some kind of human interaction exists e.g., face-to-face or phone. The AMA has also developed and currently manages the new interoperability in Public Administration (iAP) website (<https://www.iap.gov.pt>), which is the preferred means of exchanging information between the State bodies, services, and agents, being extended to the private section. Therefore, iAP is based on a concept of service delivery shared between different State organizations so as to simplify the delivery of these services to the public (iAP, 2022). Thus, the e-democracy should not be seen as a transformative tool but rather consider technology as a means of preserving the separation of power, making the State more resilient to authoritarianism (Sundberg, 2019); for example, preserving interoperability instead of integration (Bannister and Connolly, 2018).

The ePortugal portal, which aggregates most of the public services in the Portuguese Republic, also uses SIGMA, an AI-based virtual assistant (chatbot) that answers questions, supports website navigation due to different channel attributions and complexity, and executes services. This conversational software agent is a new digital channel that uses Natural Language Processing (NLP) to help machines (chatbots) to understand the language of human beings (Bird et al., 2009; Shawar and Atwell, 2007; Shenoy et al., 2022) so that SIGMA can answer citizens' questions. In addition, SIGMA also has the ability to learn from citizen feedback by using supervised training.

In other words, by monitoring conversations and recording user feedback, it is possible to train the machine and improve the interpretation of the chatbot, which, over time, improves its ability to provide services. Therefore, training is critical to rise the likelihood of interpreting and responding accordingly. By collecting specific telemetry data and designing relevant queries, it is possible to understand how different users interact and what types of questions can be incorporated into the training data (Valverde and Vasconcelos, 2019). SIGMA services are divided into two major phases: the informative phase aids users to collect useful information (e.g., information about the driver's license revalidation); performative phase, which executes services after obtaining the necessary information (e.g., change the address on citizens' identification card). If SIGMA finds it difficult to answer a question, it registers a contact request to refer the person through the call center.

---

Citizen writing: "I will be 50 soon, what is the price to revalidate my driver's license?"

Citizen writing : "I lost my wallet, how can I request a duplicate of the citizen card?"

---

The light gray means the **intention**, which is the action the citizen wants to perform, and the dark grey refers to the **entity** that is the parameter to perform the action.

---

**Table 1.** Use of AI technology in chatbots

**Source:** Own authorship

SIGMA works by interaction processes, executing dialogue flows after interpreting the users' intention, and subsequently makes a relationship with the entities existing in the system (Table 1). In the first phase, through a Spell Checker, SIGMA validates spelling errors to understand the subject better. Then, it interprets and extracts information from the text coming from the user's messages. SIGMA also has a set of information, such as a thesaurus, to identify citizen's intentions so that they do not have to master the language of public administration. The following process is known as Microsoft Language Understanding (LUIS), where through NLP the text is processed, while the Machine Learning technology performs the interpretation through supervised training (Ruane et al., 2020; Rass et al., 2022). This training allows the software to identify relevant keywords, such as the intentions and entities. For example, imagine that SIGMA identifies three entities, but it cannot understand the intention. Thus, SIGMA makes questions to understand better what the intention is through a selection of entities. In the second phase, a QnA Maker is used, where SIGMA finds the most convenient answer for any entry in the personalized Knowledge Base (KB) that lists the available services (Tenemaza et al., 2020). That is, the chatbot searches the QnA list of services to see if there is a match between the intention with those entities. If SIGMA does not find the entity, the citizen will probably be contacted by the call center. Basically, ePortugal presents a classification

of services, which serves as an information repository that assists the chatbot and citizens decide. At this point, the objective is to: harmonize concepts; simplify the language; semantic classification; organization in life events (e.g., “I am getting married, what do I need?”); and to find interoperability at a European level. In the Report and Analytics of the second phase, a sample of telemetry data is monitored to allow a better analysis of the software through interactions with users, which supports the chatbot training process.

In 2019, SIGMA held 96.554 conversations (89% of such, information about services), and 454 changes of addresses. Moreover, throughout that year, an engineer trained the chatbot about 3 to 4 times a week, which resulted in 1.169 trained speech utterance classifications; the most common phrases and expressions used by citizens were identified; 2.475 keywords were trained, and 229 synonyms groups classified. In the first quarter of 2020, ePortugal had 125.607 registered users, 801.918 sessions / month (including unregistered users), and has information from 590 entities, 2.400 public services, and 7.000 public service points. Overall, SIGMA satisfaction rate was 66.4%, which contrasted with the degree of satisfaction of ePortugal portal which was around 60%. Although this technology is not yet mature to cover all possible scenarios and complex situations presented by citizens and which end up being resolved in traditional channels, SIGMA can continue to evolve through supervised training systems or unsupervised learning (Hancock et al., 2019).

Overall, it is paramount to recognize how AI technologies enable the optimization of public services through citizens’ participation, ensuring transparency and preserving individual rights and freedoms. SIGMA contributes to preserving citizens’ rights and freedoms by allowing public services to be permanently available to all citizens, regardless of their geographic location or time of access. It also allows for the improvement of public services since public participation grows data acquisition



through citizens-state interactions, improving public service delivery. Finally, in presented systems AI services allow for greater transparency and equity since robots are programmed to treat all citizens equally, regardless of gender, race, and religion. Some readers may feel that the above statement is too far removed from current debates about the application of AI. For AI applications are also known to be susceptible to the gender or race precepts that exist in the datasets they were trained on (Owens and Walker, 2020). However, recent advances in science have also allowed to raise awareness of these issues, presenting the contradictory (Daugherty et al., 2019; Crear-Perry et al., 2020) and perhaps bringing fairer systems. Therefore, we feel that although the interview results are in the line that "SIGMA treats users equally regardless of race or gender", this hypothesis may well be a research question that deserves independent study in and of itself.

#### **4.2 DIGITAL PARTICIPATION PLATFORMS TO IMPROVE GOVERNMENT'S RESPONSIVENESS (BUPi)**

Digital citizenship participation platforms in Portugal have been instrumental in improving the government's responsiveness. The analysis of large volumes of data provided by citizens was invaluable in mitigating the delay in data handling by government officials. Therefore, the creation of digital platforms is not enough, as the data analysis process is time-consuming, and, in this regard, the public participation of citizens is vital. In other words, service co-production allows a better and faster service, in addition to making the decision of public servants more efficient with the help of AI through more informed decisions.

BUPi (in Portuguese *Balcão Único do Prédio*) was a project financed by the Portuguese State resulting from a partnership between several areas of public administration such as finance, environment, agriculture, and justice, is in line with



the BUPi platform (vide <https://bupi.gov.pt/en/>) or, alternatively, a file with the geographical coordinates should be uploaded. While this process may be complex and time-consuming for less familiar citizens, a qualified technician can also perform the georeferenced graphical representation, which can be found at BUPi branches in the local Municipalities. After the geographical sketch has been submitted on the platform, its validation will always have to be carried out by a qualified BUPi technician. Once this information is validated, it is cross-checked with other public institutions to ascertain its veracity, such as the Institute of Registry and Notary. After this first part of the process is completed, it becomes possible for the municipalities to know the boundaries and ownership of properties, ensuring better management of public-private resources. For example, knowing the owners allows the State to manage and control private natural resources to encourage deforestation and prevent forest fires. Within the scope of public administration, this system also supports information sharing, enabling the "Only Once" principle, since the citizen is exempted from submitting this information successively to the different State services (BUPi, 2022b). At the same time, the information crossing and data processing using AI generates the opportunity to speed up the identification of the territory and minimize service times at the BUPi branch using deductive self-learning algorithms that can predict the location and shape of the land. Another relevant aspect is the territory's Wiki, that is, the development of a platform that allows sharing data with institutions and citizens, providing a layer of open geographic data so that knowledge can be extracted. In that regard, several entities benefit from this platform, such as universities, as enriching BUPi database creates new sources of information for scientific research and knowledge production.

## **5. DISCUSSION OF THE MAIN RESULTS**

Faced with disenchantment in politics, e-democracy can be a solution to regaining citizens' trust in political institutions. The study by Fedotova et al. (2012) analyzes public participation resulting from initiatives promoted by government authorities in Portugal at local and national levels. While this study revealed that local e-participation initiatives were predominantly informative at the local level and non-existent at the national level, our research reinforced the previous results, albeit with some particularities.

Given the above and in order to answer the RQ1, we found that the promise of greater transparency and responsiveness by the State, together with the growing inclusion and participation of citizens, seems to be compelling. A strong argument was made pointing to the potential of AI and State modernization to bring citizens closer to politics. Examples such as the SIGMA chatbot or the BUPi platform proved to play an essential role within the scope of the Portuguese State's modernization program and, to that extent, AI has contributed to the policy of bringing citizens closer and vice versa. However, we have not yet identified concrete evidence of AI applications that assist in political decision-making in Portugal at higher levels. Although SIGMA (national) and BUPi (local/regional) have been successful, none of these instruments aim at citizen participation in formulating public policies at a national level. As SIGMA is based on AI, it allows the optimization of public services through citizens' participation, ensuring the preservation of individual rights and freedoms, but we found no evidence about aiding political decision-making. The same cannot be said for BUPi in that it brings the possibility of managing land use and forests, which has helped to formulate policies at local/regional level. For instance, from an internal administration point of view, BUPi allows landowners to be identified and held responsible for misuse, abandonment, and lack of land cleaning. On the judiciary side,

it can aid in resolving conflicts of overlapping property lines. And, within the scope of municipal management, it allows recognizing which properties without an owner will be under the responsibility of the State. The latter opportunity enables political decision-making, while helping local political agents to determine the necessary policies and measures to be taken in order to prevent forest fires in coordination with national authorities (e.g., civil protection).

The expansion phase of BUPi is in progress, which includes more than eight million properties not yet georeferenced in the Center and North of Portugal and which do not have a registry. In BUPi's expansion phase, the intention is to add other types of technologies to obtain new layers of information that will be worked by the AI in order to create new knowledge (LiDAR, 2022). Overall, it might appear that there is an imbalance between the two case studies. SIGMA is explained in more detail because while it requires a 'sophisticated' form of AI data processing, it uses fewer interactions and is therefore less complex. On the other hand, BUPi seems to be just an ICT platform that allows data interoperability between different sources, but it is not; as this tool uses algorithms and AI to e.g. avoid overlapping existing polygons.

Answering the RQ2, there was no relevant evolution since the study by Fedotova et al. (2012); this minor progression can be explained by the recent transition from digital transformation to public administration advocated by Reis et al. (2018). Reis et al. (2018) argued that digital transformation (i.e., artificial intelligence) has migrated from information systems (34%) and business economics (22%) to government (1%). Note that the percentages refer to scientific research in digital transformation in 2018, where only 1% of the research was carried out in the public sector. Nevertheless, in Portugal we expect further growth in AI research in public administration, as seen by the high investment in research projects promoted by the Portuguese State since 2018 (FCT, 2022b; INCoDe, 2019).

As crucial findings of this research, we were able to identify that: (1) citizens' participation is critical for the success of e-democracy but, as it was demonstrated, citizens' participation has been centered on its needs and not so much on the issue of voluntary participation; (2) the results are promising at the local and regional levels, as municipalities and first-rate public services have been a catalyst for civil mobilization and participation. Clearly, the responsiveness of local authorities surpassed the national government, perhaps due to proximity issues; (3) most respondents considered that AI technologies have contributed to the emergence of democracy and mobilization in Portugal. In that vein, the empirical research has identified greater transparency and equal treatment of AI tools, actions highly valued by Portuguese society.

In short, there still seems to be a need for further debate on the impact of AI technologies on e-democracy. It also seems fair to conclude that local e-democracy projects have successfully mobilized civil society than actions examined at the national level. However, these may be the first steps to pave the way for new government e-democracy projects and initiatives.

## **6. CONCLUSIONS**

Computer scientists have studied AI early on, but, as far as political science is concerned, it has remained in darkness. In that regard, academics are developing efforts to shed some light on political science, providing an interdisciplinary view through the association of new and sophisticated contributions from other areas of knowledge. To reduce the existing gap, the contribution of this research starts by presenting a conceptual description of the main theories around e-Democracy, and, then, it extends the extant empirical research to present real cases of AI in the public sector of a European state.

The relevance of AI to e-democracy and state modernization is undeniable, as it raises participation, transparency, and preservation of citizens' rights and freedoms. Given that e-services have made it possible to migrate citizens' interactions from traditional public platforms to online ones, this service migration has also contributed to the preservation of rights and freedoms, as public services must be always accessible to all citizens. On the other hand, it has also led to the improvement of services, since public participation helps the technology to learn from interaction and the large volume of data, which leads us to conclude the value of AI technologies in public administration goes far beyond its use. Moreover, it is worth noticing that AI-enabled services can allow greater transparency, given these systems may treat all citizens equally regardless of their gender, race, and religion if they are designed to do so; although due care must be taken with ethical and privacy issues (Hartmann and Wenzelburger, 2021). To increase citizen participation, other data acquisition tools that allow for more informed policy decisions at the local level have been developed. The most significant contribution to policy of this article is related to the validation of the use of AI tools to support local political decision-making in Portugal; specifically, those that have a greater impact on the real-life of citizens (e.g., BUPi) and that, consequently, convey greater confidence in the concept of e-democracy. However, at the same time, there is still a skeptical message from respondents. Which is about how the tools of e-Democracy have shown promise but, which despite all efforts, have still not managed to be applied in real decision-making environments that really stimulate the mobilization of citizens for politics beyond the two cases presented.

This article has some limitations inherent in case studies. First, the research was carried out in Portugal so that the results can be limited, and generalization should be observed with caution. Second, the two cases analyzed do not exhaustively illustrate

all AI tools used in Portuguese public administration. Although these two cases are considered by the interviewees as good examples, it is necessary to create a more solid ground on the phenomenon in Portugal and in the European Union. Thus, it is possible that some readers are left with the feeling that the results of the interviews (e.g., focus group, interviews) were little explored or highlighted in the findings or in the discussion sections. This is explained insofar as we avoid bringing overly technical issues of AI and data science into the field of discussion. Our main priority was to reach a wider audience of researchers and for that we used a comprehensive approach. Despite these limitations, we hope that this article stimulates and encourages further research and contributes to a broader perspective of AI in politics. Future research may also focus on analyzing the citizens' feedback on the identified technologies in order to understand which tools are most relevant from a political-social perspective. A third and important option involves developing a theoretical/conceptual framework that can help to get an overview of AI and State Modernization in Politics.

## **REFERENCES**

- AMA (2016). Agência para a modernização administrativa, I.P. (AMA). Agência de Modernização Administrativa. <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/a-ama> Accessed 06 Nov 2020.
- Arrieta, A., Díaz-Rodríguez, N., Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., Garcia, S., Gil-Lopez, S., Molina, D., Benjamins, R., Chatila, R., & Herrera, F. (2020). Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges towards responsible AI. *Information Fusion*, 58, 82–115.
- Barakso, M., Sabet, D., & Schaffner, B. (2013). *Understanding political science research methods: the challenge of inference*. Routledge, New York, NY, USA.



- Bird, S., Klein, E., & Loper, E. (2009). *Natural language processing with Python: Analyzing text with the natural language toolkit*. O'Reilly Media, Inc.
- Breen, R. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of geography in higher education*, 30(3), 463-475.
- Brodny, J., & Tutak, M. (2022). Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises and Economic Growth: Evidence for the EU-27 Countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 67.
- Bruter, M., & Lodge, M. (Eds.). (2013). *Political science research methods in action*. Palgrave, New York, NY, USA.
- BUPI (2022a). O projeto piloto. <https://plano.bupi.gov.pt> Accessed 07 April 2022.
- BUPI (2022b). Quem pode aderir ao BUPi? <https://bupi.gov.pt/como-funciona/> Accessed 02 January 2022.
- Chadwick, A. (2008). Web 2.0: New challenges for the study of e-democracy in an era of informational exuberance. *I/S: A Journal of Law and Policy for the Information Society*, 5, 9.
- Chakravorti, B., Bhalla, A., & Chaturvedi, R. (2017). 60 countries' digital competitiveness, indexed. (1–10) <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed> Accessed 17 Aug 2020.
- Chakravorti, B., Tunnard, C., & Chaturvedi, R. (2015). Where the digital economy is moving the fastest. *Harvard Business Review*, 19, 102–101.
- Crear-Perry, J., Maybank, A., Keays, M., Mitchell, N., & Godbolt, D. (2020). Moving towards anti-racist praxis in medicine. *The Lancet*, 396(10249), 451-453.
- Curini, L., & Franzese, R. (Eds.). (2020). *The SAGE Handbook of Research Methods in Political Science and International Relations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

- Daugherty, P. R., Wilson, H., & Chowdhury, R. (2019). Using artificial intelligence to promote diversity. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 1.
- Duffy, G., & Trucker, S. (1995). Political science: Artificial intelligence applications. *Social Science Computer Review*, 13(1), 1–20.
- Dumont, G. (2022). Immersion in Organizational Ethnography: Four Methodological Requirements to Immerse Oneself in the Field. *Organizational Research Methods*, 10944281221075365.
- eBUPI (2021). A arquitetura do BUPi. <https://plano.bupi.gov.pt> Accessed 01 July 2021.
- European Commission. White Paper on Artificial Intelligence. A European Approach to Excellence and Trust. Available online: [https://ec.europa.eu/info/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en) (accessed on 4 August 2020).
- FCT (2022a). Research in Data Science and Artificial Intelligence Applied to Public Administration. [https://www.fct.pt/media/docs/Brochura\\_ResearchinDataScienceandAIappliedtoPA.pdf](https://www.fct.pt/media/docs/Brochura_ResearchinDataScienceandAIappliedtoPA.pdf). Accessed 18 June 2022.
- FCT (2022b). Call for Projects. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. <https://www.fct.pt/apoios/projectos/concursos/datascience/2018/index.phtml.en>. Accessed 11 July 2022.
- Fedotova, O., Teixeira, L., & Alvelos, H. (2012). E-participation in Portugal: evaluation of government electronic platforms. *Procedia Technology*, 5, 152–161.
- Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications: London, UK.

- Halperin, S., & Heath, O. (2020). *Political research: methods and practical skills*. Oxford University Press, USA.
- Hancock, B., Bordes, A., Mazare, P., & Weston, J. (2019). Learning from dialogue after deployment: Feed yourself, chatbot! *arXiv preprint arXiv:1901.05415*.
- Hartmann, K., & Wenzelburger, G. (2021). Uncertainty, risk and the use of algorithms in policy decisions: a case study on criminal justice in the USA. *Policy Sciences*, 54(2), 269–287.
- Hsieh, Y., Tsai, W., & Hsia, Y. (2020). A study on technological anxiety among different ages and genders. In *International Conference on Human-Computer Interaction*, Denmark, Copenhagen, 19-24 July 2020; Springer: Cham, Switzerland, 241–254.
- Huang, M., & Rust, R. (2020). Engaged to a Robot? The Role of AI in Service. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>.
- Hujran, O., Abu-Shanab, E., & Aljaafreh, A. (2020). Predictors for the adoption of e-democracy: an empirical evaluation based on a citizen-centric approach. *Transforming Government: People, Process and Policy* 14(3), 523–544.
- iAP (2022). Interoperabilidade na Administração Pública. Sobre a iAP. <https://www.iap.gov.pt/web/iap/sobre-a-iap> Accessed 02 Nov 2021.
- INCoDe (2019). AI Portugal 2030. Portuguese National Initiative on Digital Skills. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=estrategia-inteligencia-artificial-2030> Accessed 12 July 2021.
- Jiang, F., Jiang, Y., Zhi, H., Dong, Y., Li, H., Ma, S., Wang, Y., Dong, Q., Shen, H., & Wang, Y. (2017). Artificial intelligence in healthcare: Past, present and future. *Stroke and Vascular Neurology*, 2(4), 230–243.

- Johnson, J., Reynolds, H., & Mycoff, J. (2015). *Political science research methods*. Sage Publications, Cq Press, Thousand Oaks, CA, USA.
- Kane, T. (2019). Artificial intelligence in politics: Establishing ethics. *IEEE Technology and Society Magazine*, 28(1), 72–80.
- Kellstedt, P., & Whitten, G. (2018). *The fundamentals of political science research*. Cambridge University Press, New York, NY, USA.
- Kirov, V., & Malamin, B. (2022). Are Translators Afraid of Artificial Intelligence? *Societies* 2(12), 70.
- Kitsara, I. (2022). Artificial Intelligence and the Digital Divide: From an Innovation Perspective. In *Platforms and Artificial Intelligence* (pp. 245-265). Springer, Cham.
- Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. *Decision Making in Action: Models and Methods*, 5(4), 138–147.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50(3), 456–460.
- Kneuer, M. (2016). E-democracy: A new challenge for measuring democracy. *International Political Science Review* 37(5), 666–678.
- Lauer, J. (2021). Methodology and political science: the discipline needs three fundamentally different methodological traditions. *SN Social Sciences*, 1(1), 1-29.
- Lewis-Beck, M., Bryman, A., & Liao, T. (2003). *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- LiDAR (2022). How LiDAR can help acquire more information about the Portuguese territory. <https://www.youtube.com/watch?v=Gx0c8LN0PB4>. Accessed 11 July 2022.

- Lindner, R., & Aichholzer, G. (2020). E-democracy: Conceptual foundations and recent trends. In *European E-Democracy in Practice* (pp. 11-45). Springer, Cham.
- Linkov, I., Trump, B., Poinssatte-Jones, K., & Florin, M. (2018). Governance strategies for a sustainable digital world. *Sustainability*, 10(2), 440.
- Macintosh, A. (2004). Characterizing e-participation in policy-making. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp. 10-pp). IEEE.
- Manheim, J., Rich, R., & Willnat, L. (2002). *Empirical political analysis: Research methods in political science*. Longman Publishing Group. Routledge, New York, NY, USA.
- Martins, P., Pinto, A., Costa, E., & Abreu, A. (2022). Digital Transformation in the Teaching and Learning Process: Case Study of a School of the Future. In *Perspectives and Trends in Education and Technology* (pp. 1015-1025). Springer, Singapore.
- McNabb, D. (2015). *Research methods for political science: Quantitative and qualitative methods*. Routledge, New York, NY, USA.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ. [SEP]
- Mey, G. (2022). Qualitative methodology. In *International Handbook of Psychology Learning and Teaching* (pp. 1-26). Cham: Springer International Publishing.
- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. Sage Publications: London, UK.
- Mishra, S. (2019). Testing the antecedents to e-democracy towards citizens' happiness: a structural equation modelling approach to 'MyGov' initiative, India. *International Journal of Public Administration* 43(15), 1293–1303.

- Moses, J., & Knutsen, T. (2019). *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research*. Macmillan International Higher Education, New York, NY, USA.
- Mosweu, O., Bwalya, K., & Mutshewa, A. (2017). A probe into the factors for adoption and use of electronic document and records management systems in the Botswana context. *Information Development* 33(1), 97–110.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 1–109. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.
- OECD (2003a). The e-Government imperative. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative\\_9789264101197-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative_9789264101197-en) Accessed 14 Nov 2020.
- OECD (2003b). Promise and problems of e-democracy: Challenges of online citizen engagement. <http://www.oecd.org/governance/35176328.pdf> Accessed 02 Nov 2020.
- OECD (2019). OECD Working Papers on Public Governance. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/hello-world\\_726fd39d-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/hello-world_726fd39d-en) Accessed 02 Nov 2020.
- OECD (2020). Digital Government Index: 2019 results. OECD Public Governance Policy Papers, 3, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.
- Owens, K., & Walker, A. (2020). Those designing healthcare algorithms must become actively anti-racist. *Nature medicine*, 26(9), 1327-1328.
- Pollock III, P., & Edwards, B. (2019). *The essentials of political analysis*. Cq Press, Thousand Oaks, CA, USA.

- Rass, S., König, S., Wachter, J., Egger, M. & Hobisch, M. (2022). Supervised Machine Learning with Plausible Deniability. *Computers & Security, 112*, 102506.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 411–421). Springer, Cham.
- Reis, J., Melão, N., Costa, J., & Bohuslav, P. (2022). Defence industries and open innovation: ways to increase military capabilities of the Portuguese ground forces. *Defence Studies*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2033117> (accessed on 06 April 2022).
- Reis, J., Santo, P., & Melão, N. (2020). Impact of Artificial Intelligence Research on Politics of the European Union Member States: The Case Study of Portugal. *Sustainability, 12*(17), 6708.
- Ruane, E., Young, R., & Ventresque, A. (2020). Training a Chatbot with Microsoft LUIS: Effect of intent imbalance on prediction accuracy. In *Proceedings of the 25<sup>th</sup> International Conference on Intelligent User Interfaces Companion* (pp. 63–64).
- Savona, M., & Goos, M. (2020). Special issue: The governance of artificial intelligence. *Research Policy*, Elsevier. <https://www.journals.elsevier.com/research-policy/call-for-papers/the-governance-of-artificial-intelligence>. Accessed 27 Sept 2020.
- Shawar, B., & Atwell, E. (2007). Chatbots: Are they really useful? In *Ldv Forum* 22(1), 29–49.
- Shenoy, A., Bhoomika, M., & Annaiah, H. (2022). Design of chatbot using natural language processing. *Knowledge Engineering for Modern Information*

- Systems: Methods, Models and Tools, 60.  
<https://doi.org/10.1515/9783110713633> (accessed on 4 April 2022).
- Shi, Z., Wang, C., & Fang, F. (2020). Artificial Intelligence for Social Good: A Survey. <https://arxiv.org/pdf/2001.01818.pdf>. Accessed 26 Sept 2020.
- Shively, W. (2017). *The craft of political research*. Routledge, New York, NY, USA.
- Sundberg, L. (2019). Electronic government: Towards e-democracy or democracy at risk? *Safety science*, 118, 22–32.
- Suseno, Y., Hudik, M., Fang, E., & Guo, Z. (2020). Employee attitudes, technological anxiety, and change readiness for artificial intelligence adoption. In *Academy of Management Proceedings*.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.20045abstract>.
- Tenemaza, M., Luján-Mora, S., de Antonio, A., Ramírez, J., & Zarabia, O. (2020). Ekybot: Framework Proposal for Chatbot in Financial Enterprises. In *International Conference on Intelligent Human Systems Integration* (pp. 254-259). Springer, Cham.
- Ulnicane, W., Leach, T., Stahl, B., & Wanjiku, W. (2022). Governance of Artificial Intelligence: Emerging international trends and policy frames. *The Global Politics of Artificial Intelligence*. Chapman and Hall/CRC, 2022. 29-56.  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.1201/9780429446726-2/governance-artificial-intelligence-inga-ulnicane-william-knight-tonii-leach-bernd-carsten-stahl-winter-gladys-wanjiku> (accessed on 30 April 2022).
- Valverde, M., & Vasconcelos, A. (2019). Chatbot in the online provision of government services. CAPSI Proceedings. <https://aisel.aisnet.org/capsi2019/41>  
Accessed 02 Nov 2020.
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. John Wiley & Sons, Cambridge, England.



- Van Roy, V. (2020). *AI Watch-National strategies on Artificial Intelligence: A European perspective in 2019* (No. JRC119974). Joint Research Centre (Seville site). Available online: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC119974> (accessed on 4 August 2020).
- Wagle, U. (2000). The policy science of democracy: The issues of methodology and citizen participation. *Policy Sciences*, 33(2), 207–223.
- Wirtz, B., Weyerer, J., & Sturm, B. (2020). The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration. *International Journal of Public Administration*, 43, 818–829.
- Wirtz, J., Patterson, P., Kunz, W., Gruber, T., Lu, V., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *International Journal of Service Management*, 29, 907–931.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications: Los Angeles, CA, USA.

## **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/as os/as investigadores/as nacionais e internacionais submeterem artigos originais nas diferentes áreas científicas, e que possam, preferencialmente, contribuir para o domínio da Defesa e Segurança.

1.2. Obrigatoriamente, os artigos são submetidos por via eletrónica para o Editor da *Proelium* (Série VIII), Professor Militar com Agregação, Tenente-Coronel (Doutor) David Pascoal Rosado, com o endereço eletrónico [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt).

1.3. O Editor da *Proelium* confirma a receção dos artigos que, depois, são revistos no mínimo por dois revisores em processo de *double-blind review*. A notificação do resultado é efetuada por correio eletrónico.

### **2. Normas de Redação**

2.1. Devem os/as autores/as utilizar a formatação do documento word modelo, disponível na página <https://academiamilitar.pt/investigacao-e-inovacao/proellium.html>, enviando o seu artigo para [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt), nunca convertido para formato pdf.

2.2. Os artigos não devem exceder 15 páginas, já com todas as ilustrações (em formato imagem) devidamente inseridas no texto, sempre com posição “em linha com o texto”. As legendas das ilustrações nunca devem ser colocadas em caixas de texto.

2.3. A identificação de autoria respeita a seguinte esquematização:

Nome autor/a, afiliação, endereço eletrónico

2.4. Todas as citações e referências bibliográficas devem seguir o estilo bibliográfico APA (*American Psychological Association*) na sua última edição.

## **GENERAL STANDARDS AND FORMATTING RULES FROM THE PROELIUM SCIENTIFIC JOURNAL (SERIES VIII)**

### **1. General Rules**

1.1 *Proelium* is a scientific journal for all national and international researchers to submit original articles in different scientific areas, and that may, preferably, contribute to the field of Defense and Security.

1.2 Articles must be submitted electronically to the Editor of *Proelium* (Series VIII), Military Professor with Habilitation, Lieutenant-Colonel (PhD) David Pascoal Rosado, with the email address [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt).

1.3 The Editor of *Proelium* confirms receipt of the articles, which are then reviewed by at least two reviewers in a double-blind review process. Notification of the result is made by email.

### **2. Formatting rules**

2.1 Authors should use the word document formatting template, available at <https://academiamilitar.pt/investigacao-e-inovacao/proellium.html>, sending their article to [rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt), never converted to pdf format.

2.2. The articles should not exceed 15 pages, with all illustrations (in image format) inserted in the text, always “in line with the text”. Illustration legends should never be placed in text boxes.

2.3 The identification of authorship respects the following scheme:

Name author, affiliation, email address

2.4 All citations and bibliographical references must follow APA (American Psychological Association) bibliographic style in its latest edition.



PROELIUM