

Academia Militar

PROELIUM

SÉRIE VIII

N.º 12

ISSN 1645-8826





PROELIUM

Academia Militar



Ficha Técnica

Proprietário e Editora:	Academia Militar Rua Gomes Freire 1169-203 Lisboa Tel.: 213186900 Fax: 213186911 URL: www.academiamilitar.pt E-mail (Editor): david.rosado.am@gmail.com
Local:	Lisboa
Ano:	2023
Periodicidade:	Semestral
Depósito Legal:	209905/04
ISSN:	1645-8826

Paginação, Impressão,

Acabamentos e Capa:	Unidade de Apoio do Comando da Logística Centro de Audiovisuais do Exército
Tiragem:	300

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

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida por qualquer processo 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
Professor Doutor Vítor Manuel S. da Silva Ferreira, Universidade Técnica de Lisboa
Coronel (Doutor) Carlos Manuel Mendes Dias, Academia Militar
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 Boleto Rosado, Universidade Técnica de Lisboa
Professor Doutor Carlos José Bernardo da Silva Barracho, Universidade Lusíada
Professor Doutor João Torres de Quinhones Levy, Universidade Técnica de Lisboa
Professora Doutora Lúcia Maria Portela Lima Rodrigues, Universidade do Minho
Professor Doutor João Paulo de Freitas Sousa, Academia Militar
Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão, Academia Militar
Professora Doutora Paula Manuela dos Santos L. R. Figueiredo, Academia Militar
Professor Doutor António Joaquim dos Santos Serralheiro, Academia Militar
Professor Doutor Fernando José Gautier Luso Soares, Academia Militar
Professor Doutor 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 Tirocinado 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>	
DO PLANO DE PREVENÇÃO DE MANIFESTAÇÕES DE DISCRIMINAÇÃO NAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA — UMA REFLEXÃO SOBRE O FUTURO.....	13
<i>José Fontes</i>	
DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	21
<i>José Luís Domingues de Jesus, Luís Malheiro</i>	
LOGÍSTICA MILITAR E O APOIO À PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS, FACE A UMA SITUAÇÃO IMPREVISTA DE CATÁSTROFE.....	37
<i>Raquel Rebelo Paulino, Bruno Miguel Gonçalves Lopes Martinho, Patrícia Alexandra Santos Bacalhau</i>	
PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DAS DIMENSÕES DE UMA REGIÃO DE PROCURA DE POSIÇÃO (RPP) DE BATERIA DE OBUSES.....	59
<i>Carlos Filipe Cosentino Gomes, Gledson Leonardo Ferreira dos Santos, Paulo Davi de Barros Lima Filho</i>	
A GESTÃO DA BIBLIOTECA DA ACADEMIA MILITAR.....	79
<i>Beatriz Padinha Gomes, João Pedro Pereira Dias, David Pascoal Rosado</i>	
INTERNAL AUDIT AND ITS IMPACT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW.....	115
<i>Ivan Mendes, Artur Saraiva</i>	
O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DA LEI DOS COMPROMISSOS E DOS PAGAMENTOS EM ATRASO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	145
<i>Miguel Alexandre Leal Azenha, Luís Malheiro</i>	
QUESTIONÁRIO DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL: UM CONTRIBUTO DE ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E VALIDAÇÃO PARA O CONTEXTO MILITAR DE SAÚDE PORTUGUÊS.....	159
<i>Ana Teresa Nogueira Jeremias, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia</i>	
AS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS E A SEGURANÇA NACIONAL.....	201
<i>Edmar da Silva Paím</i>	
A PREVENÇÃO DE LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS NOS CANDIDATOS À ACADEMIA MILITAR.....	217
<i>Miguel Ângelo Ventura Marques, Daniel Rebelo, Rui Paulo Feliciano Reis</i>	

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SEGURANÇA PÚBLICA: CONTRIBUTOS PARA O PROCESSAMENTO DE IMAGENS.....	251
---	-----

Eulálio do Carmo da Silva Rola, Luís Malheiro

THE USE OF FLIPPED CLASSROOM TO LEARN A NEW LANGUAGE AT THE UNIVERSITY.....	267
---	-----

G. López Guerrero, M. M López Guerrero

DA VIA TRIBUTÁRIA PARA A RECUPERAÇÃO DOS PROVEITOS ILEGÍTIMOS E PARA A SUSTENTABILIDADE DOS ESTADOS E DAS DEMOCRACIAS.....	279
--	-----

José Fontes, Néelson da Cruz

AUDITORIA E CONTROLO INTERNO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA: PROPOSTAS DE MELHORIA.....	307
---	-----

Carlos Almeida, Cristina Pereira, Luís Malheiro

GESTÃO DE VENDAS DE UMA MARCA DE STREETWEAR. ESTUDO DE CASO: MARCA LOWKEY.....	323
--	-----

Diogo Miranda Carvalho, Diogo Miguel Cruz, Salvador

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM AMBIENTE DE TRABALHO. ESTUDO DE CASO: PARTICULARIDADES DO TRABALHO EM FAMÍLIA.....	345
---	-----

Pedro Alexandre Colaço Simões, David Leandro da Silva de Jesus Jardim

O MODELO DE GESTÃO ESCOLAR EM PORTUGAL. ESTUDO DE CASO: AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE TRANCOSO.....	375
---	-----

Duarte Cordeiro da Silva Branco, Rúben Filipe Nascimento Lopes

RELEVÂNCIA DAS ATUAIS TEORIAS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. A ACADEMIA MILITAR COMO ESTUDO DE CASO.....	395
--	-----

Diogo Leocádio, Leonel Guedes, José Oliveira, Paulo Gomes

NORMAS GERAIS E NORMAS DE REDAÇÃO DA REVISTA CIENTÍFICA PROELIUM (SÉRIE VIII)	419
---	-----

GENERAL STANDARDS AND FORMATTING RULES FROM THE PROELIUM SCIENTIFIC JOURNAL (SERIES VIII)	421
---	-----

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

Este é o número 12 da Série VIII da *Proelium*. Iniciámos esta nova série da revista científica da Academia Militar em julho de 2018. Durante este período e no total dos doze números, contabilizámos um total 205 artigos publicados, com a participação de 549 autores. Não foram aqui contados, como se deduz, todos os artigos e os autores que, embora tenham estado envolvidos em processos de submissão durante estes seis anos, por diversas razões adstritas ao próprio processo de revisão por pares não foram aceites para publicação.

Neste Editorial salientaremos duas áreas e começaremos por destacar aquilo que tem sido desenvolvido na Academia Militar em termos de internacionalidade. Sabemos que a Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2016, de 30 de novembro, definiu internacionalização do Ensino Superior (ES) como “*mobilidade internacional de estudantes, docentes e investigadores*”. E, com efeito, os intercâmbios de pessoal e de jovens oficiais, na sua formação inicial, têm-se constituído como uma mais-valia nas relações bilaterais entre os Estados-membros europeus, regra geral associados a

interesses estratégicos. Os anos já decorridos comprovaram que a necessidade de partilha de conhecimento veio a incrementar o desenvolvimento de ferramentas que sustentaram e promoveram a internacionalização, como tenham sido os programas e iniciativas de cariz académico, mas também de índole política e financeira, auxiliando na promoção da internacionalização do Ensino Superior Militar.

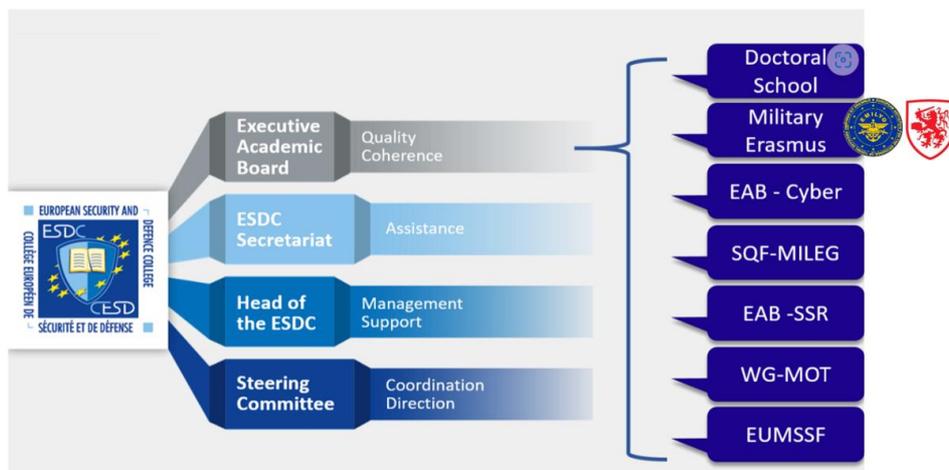
Nas últimas décadas, vários milhares de estudantes do ensino superior europeu participaram em programas de mobilidade, embora, claro, os motivos para a internacionalização tenham dependido sempre, como é natural, do contexto específico de cada Instituição de Ensino Superior. Neste contexto, a Comissão Europeia tem tido papel determinante na harmonização do sistema de Ensino Superior, designadamente na área geográfica a si adstrita, com sucessivas iniciativas políticas, tais como a Declaração de Sorbonne (1998), a Declaração de Bolonha (1999) e a Estratégia de Lisboa (2000).

Estamos certos de que a participação em programas de intercâmbio internacional é essencial para as Instituições de Ensino Superior Militar (IESM) europeias, porque permite a partilha de conhecimento com instituições congéneres, mas respeita as identidades próprias e possibilita o reconhecimento da qualidade individual e institucional.

Se até ao ano de 2008 a maioria dos referidos intercâmbios se limitava a visitas de cortesia de Comandantes, docentes ou cadetes, num contexto de interações marcadamente culturais, atualmente as atividades internacionais envolvem uma troca mais efetiva (porque planeada e consciente), de conhecimentos e competências.

Recordemos que em 11 de novembro de 2008 foi criado o Programa *European initiative for the exchange of Military Young Officers inspired by Erasmus* (EMILYO), decorrente de uma declaração dos Ministros da Defesa dos Estados-membros da UE, preconizando a implementação de um sistema de intercâmbio de

jovens oficiais europeus e tendo por base o programa Erasmus. Ora, entre os objetivos do EMILYO contam-se o incremento da interoperabilidade, a harmonização da educação inicial dos oficiais e o reforço da cultura de segurança e defesa europeias. Entretanto, em 2019 foi assinado pelo Ministro da Defesa Nacional (MDN) o quadro legal estabelecido pela Linha de Desenvolvimento 5, do Grupo de Implementação (IG – *Implementation Group*) do EMILYO. Deste modo, Portugal juntou-se aos países que se comprometeram, através das suas Instituições de Ensino Superior Militar, a desenvolver a interoperabilidade entre as Forças Armadas dos Estados-membros, promovendo uma cultura europeia de segurança e defesa, designadamente através da participação ativa em atividades que contribuam para os objetivos do EMILYO.



Estrutura do European Security and Defence College

Notemos que o Grupo de Implementação depende da “Alta Representante da União Europeia para os Negócios Estrangeiros e a Política de Segurança”, através do *Executive Academic Board/European Security and Defence College (EAB/ESDC)* e inclui representantes de todos os Estados-membros, além de 69 *Basic Officers*

European Institutions (BOEI), provenientes de 26 países (Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Croácia, Chipre, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Holanda, Polónia, Portugal, Roménia, Suécia, Noruega, República Checa). Possui, atualmente, 18 linhas de desenvolvimento e a sua plataforma constitui um instrumento de atualização, ligação e cooperação para todos os atores envolvidos, através do endereço www.emilyo.eu. Atualmente, o *Chairperson* da Linha de Desenvolvimento nº 7 – Financiamento da Iniciativa, é um oficial superior da Academia Militar (Coronel de Infantaria Paulo Machado).

Com grande perseverança, a Academia Militar integra, de forma ativa e assídua, o grupo de IESM pertencentes ao IG. Neste âmbito, devemos sublinhar que cadetes e docentes efetuaram mobilidades em IESM na Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Espanha, Estónia, França, Grécia, Itália, Letónia, Lituânia, Holanda, Roménia e Suécia.

Ainda no que diz respeito à organização de atividades internacionais desenvolvidas, a Academia Militar também contribuiu através da organização, no ano de 2021, do *International Military Academic Forum (IMAF)* e do *European Union Military Academies Commandants Seminar (EUMACS)*, considerados como os eventos mais relevantes no âmbito do IG. Aliás, saliente-se que os eventos internacionais organizados pela Academia Militar são reconhecidos pelo IG e alguns deles tiveram mesmo origem em ideias pioneiras que se afirmaram e passaram a ser organizados recorrentemente por outras IESM, como é disso exemplo a *International Conference on Languages and Communication in the Military*, a Videoconferência *Gender Mainstreaming in Operations*, a Videoconferência *The experience and the role of the Gender Adviser at EUTM/RCA*, o *International Project Cultural Awareness in Times of Covid*, e a *Erasmus Military English Week for Students*, entre outros. Notemos,

ainda, que em 2022 e 2023, a AM organizou o *International Spring Semester*, tendo recebido cadetes e docentes internacionais. E, já no ano de 2023, a AM organizou o *5th Erasmus Gender Seminar*.

Recordemos que a Academia Militar iniciou as atividades de internacionalização com IESM europeias em 2014. Daí para agora, o aumento foi notável. A presença assídua e ativa da Academia Militar, quer em reuniões do IG, quer em atividades de formação com alunos, docentes e funcionários, tem sido extremamente profícua, e isso, não só em termos do aumento do número do seu efetivo naqueles eventos e atividades, mas também em termos de afirmação da própria instituição no que diz respeito à organização dos mais significativos eventos do IG.

Sublinhe-se, ainda, que no âmbito do Programa ERASMUS+, relativamente à Ação-chave 2 (KA2) - Cooperação entre Organizações e Instituições, a Academia Militar tem tido forte representatividade em áreas consideradas relevantes, tanto a nível nacional, como a nível internacional. Com efeito, participou, entre 2017 e 2019, no Projeto *International Military Leadership* (IMLA) e está atualmente envolvida nos Projetos Internacionais *Military Gender Studies* (MGS) e *Hybridisation of specialised English Learning for Security Professionals* (HELPSEC), trabalhando com IESM da Polónia, da Grécia, da Bulgária, da Itália, da Roménia e da Suécia.

Ainda no que concerne ao Erasmus+, mas inserido na Ação-chave 1 – Mobilidade individual para fins de aprendizagem, o número de mobilidades efetuadas por docentes e cadetes registou um aumento desde o primeiro contrato celebrado com a Agência Nacional ERASMUS em 2014 (com 8 mobilidades efetuadas), até ao presente (com 23 mobilidades efetuadas).

No âmbito das Relações Bilaterais, salientam-se a cooperação entre Portugal e os EUA, através da frequência de um semestre internacional para estudos por cadetes das duas IESM, numa base de reciprocidade. Desde 2017, a AM enviou, anualmente,

2 cadetes para a *United States Military Academy* (USMA) e recebeu desta IESM entre 2 a 4 cadetes. No que diz respeito às Relações Bilaterais com França, existe também um conjunto de atividades desenvolvidas anualmente, numa base de reciprocidade, com intercâmbio de cadetes, com o objetivo de conhecerem a organização dos Exércitos Francês e Português, e prevendo-se também investigação científica no âmbito da elaboração dos seus Trabalhos de Investigação Aplicada. Com Espanha, são igualmente desenvolvidas várias atividades, tendo por base a reciprocidade, como seja a participação de cadetes nos Exercícios Militares organizados pelas Academias Militares, a investigação de apoio para os Trabalhos de Investigação Aplicada, e ainda mobilidades de docentes e funcionários, no âmbito do ensino. Finalmente, importa dizer que com o Brasil têm sido desenvolvidas atividades recíprocas de Intercâmbios de Delegações para visita das Academias Militares e de outras Unidades de ambos os Exércitos, bem assim como a participação em Conferências Internacionais organizadas pela Academia Militar e até vários apoios ao nível destas IESM.

Finalmente, neste Editorial, gostaríamos de aludir a uma área nem sempre devidamente salientada, mas absolutamente determinante no quotidiano da Academia Militar, designadamente a vertente da Educação Física. Neste contexto, além das atividades de âmbito curricular, nomeadamente, a lecionação das aulas de Treino Físico Geral e de Treino Físico de Aplicação Militar (TFAM) (onde se inclui a execução de diferentes pistas de obstáculos, marcha corrida, marchas forçadas, corridas contínuas, treino em circuito, aulas de mobilidade e desportos de combate), importa sublinhar que durante os exercícios operacionais, designadamente os Blocos de Formação Militar, BFM 1 e BFM 3, são realizadas atividades inseridas no TFAM com a execução de uma prova de equipas (onde se inclui a transposição de obstáculos no meio aquático e terrestre, orientação, entre outras atividades de cariz físico e militar).

Trata-se de uma área que também tem proporcionado a elaboração de vários Trabalhos de Investigação Aplicada, que enquanto atividades de pesquisa científica, que têm envolvido cadetes e docentes, evidenciando a importância das áreas do comportamento humano. Aliás, quanto a atividades de investigação no âmbito de projetos nacionais e internacionais do Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL) inseridos no domínio científico das Ciências Militares e na Linha de Investigação do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar, há a salientar: 03 projetos em curso na área do NBQR (Monitorização de parâmetros fisiológicos, SmartVest e HeatMan), financiados pelo Exército; 02 projetos em parceria relativos camuflagem multifuncional e proteção balística de nível 1 e 2 (CamoExtreme e TexKap) no âmbito da EDA Cat B; 01 projeto em parceria relativo a proteção balística de nível 3 e 4 (ECoBalife) no âmbito da EDA.

Importa ainda sublinhar o apoio efetivado aos Cursos de Liderança da Caixa Geral de Depósitos (CGD) e da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), com organização e lecionação de aulas de Boxe, de marcha noturna, de atividades de âmbito aquático, de âmbito equestre e ainda Ginástica de Aplicação Militar. Finalmente, e também em termos de internacionalização, é importante referir que a área da Educação Física perfaz um importante contributo, designadamente ao nível do ERASMUS Semestre Internacional, através da coordenação e da lecionação do módulo Leadership C.

Posto isto, sublinhemos que estas são apenas duas das várias áreas que fazem parte do conjunto amplo de atividades desenvolvidas pela Academia Militar, todos os dias. Optámos por destacá-las, neste Editorial, justamente para que se pudesse dar relevo a toda a dedicação, perseverança e sentido do dever que têm sido levados por diante nestas duas vertentes, designadamente através de cadetes, docentes e funcionários, militares e civis.

Esta Casa sempre foi, é, e será sempre, o resultado do esforço de equipa que aqui se construir e perseverar.

Honra e glória à Academia Militar.

Major-General João Carlos Cabral de Almeida Loureiro Magalhães

Comandante da Academia Militar

DO PLANO DE PREVENÇÃO DE MANIFESTAÇÕES DE DISCRIMINAÇÃO NAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA — UMA REFLEXÃO SOBRE O FUTURO ¹

José Fontes, Academia Militar, jose.fontes.pt@gmail.com

Gostaria em primeiro lugar de cumprimentar todos os presentes, que aqui se encontram no Quartel do Carmo, no Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana (GNR), e os que nos acompanham a distância: os senhores Oficiais Gerais, Oficiais, Sargentos, Guardas e funcionários civis da Guarda Nacional Republicana; e em segundo lugar de agradecer o convite que me dirigiram para — hoje e aqui — intervir nesta sessão de sensibilização sobre o *Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança*, o que significa falar-vos sobre *direitos humanos, democracia e Estado de Direito*.

Serei breve porque o que se me pede, e se bem soube interpretar o convite, é apenas um enquadramento geral, com perspetivas de futuro, sobre o tal *Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança* e sobre a urgência desta temática no âmbito da atividade operacional da GNR.

Dois ideias gostaria eu de sublinhar — de início — a propósito deste nosso encontro. A primeira é a da relevância do *Plano*, relacionado com a temática dos direitos humanos para medirmos a qualidade da nossa democracia e do nosso Estado de Direito.

¹ Comunicação proferida na Sessão de Esclarecimento sobre o *Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança*, organizada pelo Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana, no Quartel do Carmo, em Lisboa, no dia 30 de novembro de 2022.

A segunda é a da relevância que ambos os fatores — direitos humanos *versus* qualidade da democracia e do Estado de Direito — têm, designadamente, na atividade policial da GNR e, por via desta, na imagem que os nossos militares imprimem — indelevelmente — àquela mesma qualidade e à imagem reputacional do Estado português.

Ou seja, a ação de cada militar da GNR, enquanto autoridade pública, é o rosto e a mão visíveis do Estado português e do seu regime democrático e isso tem peso na economia da equação.

O Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança não passa disso mesmo... de um plano, mas que a meu ver deve ser muito bem apreendido pelos nossos militares e conhecido o seu enquadramento histórico.

Teve como entidade promotora a Inspeção-Geral da Administração Interna (IGAI), corpo inspetivo do Ministério da Administração Interna (MAI) que se distingue claramente de todas as demais inspeções-gerais dos diferentes ministérios e áreas governativas não apenas, mas particularmente por a sua missão ter como alvo primordial a atividade das Forças e Serviços de Segurança (FFSS) do MAI e porque grandemente é esta que, embora em defesa da legalidade democrática, mais pode colocar em crise — pelo menos em potência — essa mesma legalidade, porque lhe cabe o monopólio do uso coercivo da força física.

Disse-o na altura e volto a sublinhá-lo, que a IGAI foi, é e será — a meu ver — a sede própria para se poder fazer uma análise integrada — diria holística pese embora não apreciar a expressão, mas uso-a porque significa bem o que se deseja — de situações erráticas, comportamentos inadequados, ilegais e contrários à nossa Lei Fundamental que proclama como um dos princípios estruturantes e reitores do nosso regime o da não discriminação, que a par do da igualdade tem conteúdo e tratamento autónomos.

Deixai-me igualmente sublinhar que o tempo do rigor da análise dos nossos comportamentos, nem sempre é coincidente com o tempo de construção de uma reportagem de um qualquer telejornal, ou de redação de uma notícia ou de um rodapé num noticiário. Não minorizo a importância destes trabalhos, nem menosprezo a sua relevância, bem pelo contrário, mas não me bastam. Não me são suficientes. Não podemos/devemos fazer inferências ou retirar tendências se não aprofundarmos o estudo e isso cabe também e diria de forma primacial aos Comandos-Gerais e Direções Nacionais das FFSS que dispõem de dados quase em tempo real, mas particularmente da IGAI que é a sede de um repositório relevantíssimo para se analisarem aquilo a quem alguém já chamou com inteligência e propriedade *geografias de risco*.

Este Plano foi desenhado de forma articulada e participada em conjunto com as FFSS — para prevenir as tais manifestações discriminatórias negativas, mas se verificarmos que não está a cumprir esse desiderato teremos de visitar o procedimento e a metodologia, porque significa que não está a responder ao que se lhe pediu. A sede dessa discussão deve ser, a meu ver, novamente a IGAI a quem deve competir um permanente exercício de monitorização e de metavaliação das medidas oportunamente desenhadas.

Não simpatizo com afirmações e generalizações muito simplistas segundo as quais o universo de uma FFSS é o espelho e o reflexo do País que temos e somos...

Prefiro afirmar que as FFSS e particularmente a GNR e os seus militares são exemplos a seguir pelas congéneres e pelos nossos concidadãos, atento o rigoroso e o estrito cumprimento da legalidade democrática...

Aqui a regra não admite exceções.

Atos ou omissões discriminatórios não são tolerados nem toleráveis pela ordem democrática. A exceção aqui, é clara violação da lei, falta disciplinar grave,

incumprimento da *Carta Ética da Administração Pública* e dos dez princípios éticos a ela subjacentes, desconsideração do *Código Deontológico do Serviço Policial*, e, acima de tudo, desrespeito pela Constituição democrática da liberdade e das liberdades, a nossa Lei Fundamental de 1976, desrespeito pelo estatuído na *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, desrespeito pelo teor da *Convenção Europeia dos Direitos Humanos*, desrespeito pela *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*.

A propósito da temática mais geral dos direitos humanos revisei dois textos que a propósito das comemorações dos 70 anos da *Declaração Universal dos Direitos Humanos* e dos 40 da *Convenção Europeia dos Direitos Humanos* apresentei em duas conferências; uma organizada pela IGAI, na Torre do Tombo e uma outra organizada pela GNR, na Figueira da Foz.

Em ambos os encontros defendi a necessidade de — com sentido pedagógico — continuarmos a fomentar e a instalar entre nós e, particularmente na atividade operacional, uma forte cultura democrática de direitos humanos. A Guarda Nacional Republicana tem-na e muitos são os bons exemplos que poderiam ser aqui apresentados, mas é algo que obriga a permanência, a disciplina, a busca de novas formas de abordagem.

Gostaria de voltar a reforçar que para mim há um especial dever de prevenção e de defesa dos direitos, liberdades e garantias por parte da GNR e dos seus militares pese embora nem sempre isso ser reconhecido por algumas partes da nossa sociedade.

Mesmo o legítimo uso da força coerciva democrática nem sempre é bem compreendido por parte de alguns concidadãos e — há que o reconhecer — o grau de conhecimento e de reivindicação dos direitos nem sempre encontra equivalente no que aos deveres diz respeito.

De todas as medidas previstas e se me fosse consentido fazer um exercício de síntese, diria que me interessa verificar quais são as zonas críticas — se é que as há — para melhor entender as suas razões, as suas causas, os seus motivos... e poder intervir.

Casos de mensagens e narrativas de ódios ou comportamentos com forte componente de discriminação negativa por parte de militares da GNR incidindo sobre concidadãos, em razão, entre outras, da sua etnia, condição social, ideologia, orientação de género, território de origem não podem deixar de exigir desde logo medidas hierárquicas corretivas e, se caso for, sancionatórias.

A hierarquia administrativa não é apenas um modelo organizacional de uma Administração Pública estruturada de forma piramidal, hodiernamente é uma forma célere e muito eficaz de os particulares verem assegurados com efetividade e eficácia os seus direitos e, por isso, o controlo da atividade dos nossos subalternos é tarefa fundamental nestas temáticas. Ora, promovendo a sua formação, ora antecipando fragilidades, fomentando boas práticas, bons exemplos, treino jurídico, tão importante quanto treino de ordem unida, ora em situações limite exercendo o poder disciplinar hierárquico.

A meu ver tão grave é uma manifestação policial de discriminação quanto o é a ausência do pronto exercício do poder disciplinar, porque em defesa de normas, princípios e valores constitucionais.

Neste âmbito o dano infligido é qualificado e agravado, pois não é apenas o concidadão que se sentirá justamente lesado. É a GNR que é lesada. É o Estado português que é lesado. É a democracia liberal que sai lesada. É uma lesão infligida ao Estado de Direito democrático.

Deste modo, comportamentos contrários à cultura dos direitos fundamentais onde se incluem quaisquer manifestações de discriminação nas e pelas FFSS, seus militares, guardas, agentes ou inspetores, são o caminho mais célere, a via mais rápida, para a

descrença nas mesmas FFSS que é um caminho ínvio, e que pode ser aproveitado — e está a sê-lo, ainda que de forma bastante subtil — e para isso os alerta — como um roteiro para, curiosamente, descridibilizar a autoridade pública e com isso defender-se a privatização de áreas relevantes da segurança nacional ou ao invés ser ele um roteiro para um programa político de ação que pretende reforçar uma forte componente securitária em detrimento da liberdade individual.

Se se afirma não terem a necessária consciência da grave dimensão destas manifestações então a manipulação que pode estar a ocorrer por forças externas às FFSS torna toda esta problemática ainda mais gravosa...

Tudo isto vai minando, — como disse na minha leitura —, de forma muito subtil e ardilosa, o prestígio do Estado, mas muito particularmente do regime democrático e sobremaneira da democracia liberal — que é o objetivo final, disso não tenhamos qualquer dúvida — e isso é bem mais grave e não posso deixar de publicamente aqui o referir. Os exemplos são muitos e alguns países europeus, os seus governos e as suas políticas públicas estão aí para o demonstrar.

Ao mesmo tempo parecem ser aparentemente movimentos contraditórios, placas tectónicas que se mexem e se vão comprimindo ou estendendo à medida que os efeitos se vão tornando mais evidentes. Recuos e avanços.

Como creio ser notório, a ação dos nossos militares tem reflexos imediatos na credibilidade da autoridade pública legítima, da democracia e, por isso, qualquer manifestação discriminatória é mais um abuso do Estado, mais uma farpa na democracia e por correlação mais uma vitória para os descrentes no regime liberal de governo, e, também por isso, mas não apenas por isso, a GNR e os seus militares tem/têm de ser exemplares, inexcusáveis, rigorosos no respeito com o compromisso com os Direitos Humanos, com os Direitos Fundamentais, com as Liberdades e garantias constitucionalmente consagradas.

Algumas vezes — ainda que nalguns casos nos possa parecer injustamente — muito injustamente podemos até afirmar — alguns relatórios internacionais apontam falhas na atividade policial, mas o que é a meu ver de salientar, nesta oportunidade, é que poucas são as instituições civis que fomentam com tanta regularidade e frequência formação ao longo da carreira, complemento de treino operacional com a dimensão jurídica presente, oficiais de direitos humanos, entre muitos outros exemplos que aqui poderiam ser elencados. Todos no mesmo sentido. Imprimindo uma dinâmica que me atrevo a dizer não encontra paralelo na Administração Pública civil ou em entidades privadas.

Quantos foram os estudos já realizados sobre a temática dos Direitos Humanos e direitos conexos pelos nossos militares? Desde *Trabalhos de Investigação Aplicada*, elaborados pelos jovens Aspirantes e Alferes da Academia Militar, passando por cursos de promoção na carreira ou de estado-maior conjunto e até em edições de cursos de promoção a oficial general...

Naquelas ocasiões de que atrás lhes falei e que aqui relembro insisti numa proposta que ainda hoje me parece fazer sentido:

— A GNR, como força gendármica, tem de ser acreditada com referência europeia, como um modelo de polícia a seguir, como um exemplo de boas práticas; respeitando elevados padrões de cumprimento da legislação em vigor, mas igualmente padrões deontológicos, éticos e de boas práticas.

Deve ser a Guarda Nacional Republicana nos diversos *fora* em que participa e intervém, a nível interno e internacional, como na FIEP — *Associação Internacional de Gendarmeries e de Forças de Polícia* e noutras estruturas de cooperação internacional a pelo menos inscrever nas agendas de debate, nas agendas de estudo, nas agendas de planeamento a necessidade de se repensarem modelos de policiamento

assentes na cultura de Direitos Humanos. Ainda que fique apenas como mero registo histórico a iniciativa deve ser nossa.

Permitam-me que repita aqui aquilo que tenho dito noutras sedes: o tema mais importante do século XXI é o da *Segurança*, por isso, organizemo-nos e exerçamos a nossa missão com critérios do século XXI e não com padrões do século XX ou até do século XIX. Militares, agentes ou inspetores de FFSS que os não compreendam ou aceitem estão seguramente desenquadrados.

Daí a relevância da necessidade de elaboramos uma matriz de risco permanentemente em avaliação que nos permita antecipar aspetos menos conseguidos da atividade operacional e que careçam de intervenção corretiva.

Permito-me recordar que por direta influência do Comando-Geral da GNR e do seu Comando de Doutrina e Formação o novo plano curricular, agora em processo de acreditação pela Agência Nacional de Acreditação A3ES, da nova licenciatura da Academia Militar em *Ciências Militares*, no ramo *Segurança*, que formará os futuros Oficiais de Infantaria e Cavalaria da GNR vai contar com uma nova Unidade Curricular com a designação de *Direitos Fundamentais e Humanos*. Uma medida simbólica que espero possa ir para além da mera alteração nominativa. Tenho a certeza de que assim será.

Desejava terminar esta minha breve intervenção da mesma forma como a iniciei; agradecendo o convite que me dirigiram e assinalando que o facto de hoje a GNR nos convocar para este encontro que é uma ação de sensibilização é mais uma forma de homenagearmos uma cultura que lhe cabe assegurar em defesa dos nossos concidadãos: a cultura dos direitos humanos!

Muito obrigado!

DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

José Luís Domingues de Jesus, Academia Militar, jesus.jld@gnr.pt

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

ABSTRACT

The investigation intended to answer the question: what factors encourage the implementation of the Accounting Standardization System for Public Administrations in the Guarda Nacional Republicana (GNR)?

The investigation was based on deductive reasoning and a mixed approach, with a combination of questionnaire surveys and surveys by interviewing key actors in this process, in addition to a literature review.

The results suggest that the challenges in GNR are common to the rest of Public Administration, however there are more limitations in terms of properties (inventory and measurement), in the reliability of contingent assets and also the lack of training. Thus, it was possible to verify that the implementation of the SNC-AP depends on the mitigation of these constraints found, but above all, on an integration of the three areas of accounting allied to the awareness of the leaderships for the importance of the reliability of the accounting information.

Keywords: SNC-AP, Guarda Nacional Republicana, Assets, Training

RESUMO

A investigação pretendeu dar resposta à questão: *que fatores fomentam a implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas na Guarda Nacional Republicana?*

A investigação assentou em um raciocínio dedutivo e uma abordagem mista, com a combinação de inquéritos por questionário e inquéritos por entrevista a atores chave neste processo, além da revisão da literatura.

Os resultados sugerem que os desafios na Guarda são comuns à restante Administração Pública, no entanto destacam-se mais limitações ao nível dos imóveis (inventariação e mensuração), na fiabilidade do Ativos Contingentes e ainda a falta de formação. Assim, foi possível constatar que a implementação do SNC-AP depende da mitigação destes constrangimentos encontrados, mas sobretudo, de uma integração das três áreas da contabilidade aliada à sensibilização das lideranças para a importância da fiabilidade da informação contabilística.

Palavras-chave: SNC-AP, Guarda Nacional Republicana, Ativos, Formação

1. INTRODUÇÃO

Conforme refere Monteiro (2016), o aparecimento de grandes crises económicas evidenciou os pontos fracos dos sistemas contabilísticos adotados pelos países e, portanto, como é expectável, o anterior normativo, o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) apresentou, no início da década de 2010, as suas debilidades ao nível do relato financeiro e processamento contabilístico. Foi nesta fase que ficou clara a lacuna existente ao nível da contabilidade, com realce nas fragilidades na avaliação do desempenho, denotando-se a falta de um sistema integrado de contabilidade pública (Assembleia da República, 2011). Desta forma, foram feitos esforços para a elaboração de um normativo que complementasse as lacunas existentes. Isso foi

conseguido através do Decreto-Lei (DL) nº 192/2015 que trouxe para a Administração Pública (AP) o novo SNC-AP além da Lei de Enquadramento Orçamental (LEO).

A LEO consubstancia uma reforma abrangente, multidimensional, complexa e inovadora, com impacto em todo o ciclo de gestão administrativa, orçamental e financeira, que estabelece um novo paradigma de gestão pública e *accountability*, assente no referencial contabilístico. No entanto, sem o SNC-AP será impossível alterar o modo de programar, monitorizar, controlar e relatar as finanças públicas e o modelo de gestão das entidades públicas aos mais diversos níveis (Pimentel, 2018).

O SNC-AP por sua vez é constituído por três elementos fundamentais:

1. Estrutura Conceptual, com os princípios e conceitos base para a formulação das Normas de Contabilidade Pública (NCP);
2. As 27 NCP subdivididas por contabilidade financeira (NCP 1 até à 25), a contabilidade orçamental (a NCP 26) e, a contabilidade de gestão (NCP 27); e
3. O plano de contas multidimensional (PCM), crucial para o tratamento contabilístico integral (Ministério da Economia, 2016).

No ano de 2016, a GNR iniciou a transição do anterior normativo, o POCP, para o SNC-AP. Desta forma, foram necessárias mudanças ao nível de procedimentos internos no âmbito do reconhecimento e mensuração de ativos e passivos conforme as novas NCP (Ministério das Finanças, 2015). Mas foi também necessário alterar a estrutura do sistema informático de gestão - GeRFiP. Pois, segundo Monteiro (2016), foi fundamental a “revisão dos sistemas em uso em todas as entidades da AP para dar resposta às novas exigências de informação.” Para tal surgiu uma atualização do sistema (GeRFiP 3.1 – contabilização em SNC-AP). No entanto, esta atualização mantêm os procedimentos de contabilização conforme o POCP, mas apresenta contas segundo as normas do SNC-AP.

Segundo a Comissão de Normalização Contabilística ([CNC], (2017), o SNC-AP veio a revelar-se uma mudança fulcral no âmbito do relato financeiro, principalmente pela necessidade de apresentar as novas Demonstrações Financeira (DF) seguindo as novas NCP. Ainda segundo a mesma comissão (2017), o SNC-AP acarreta consigo a capacidade de adotar novos princípios sendo eles o custo benefício, bem como a transparência e harmonização contabilísticas dos órgãos e entidades públicos. O atraso na implementação deste novo sistema deveu-se à constatação de falta de condições requeridas para a sua aplicação, desde limitações legais, técnicas ou até mesmo das próprias instituições, uma vez a mesma estava agendada para o princípio de 2017, conforme refere o Ministério da Economia (Ministério da Economia, 2016). Esta transição foi morosa na GNR pelos motivos referidos no parágrafo anterior, mas também devido à implementação tardia do POCP, o que acarretou dificuldades na mudança uma vez que o anterior modelo não estava ainda consolidado entre os responsáveis pela contabilidade na AP, e neste caso na GNR (Jesus & Almeida, 2017). Para ajudar neste processo de transição, a CNC, com a intenção de apresentar diretivas para orientar na implementação das novas NCP, publicou o Manual de Implementação do SNC-AP.

O Manual de Implementação do SNC-AP, na sua segunda versão, pressupunha a elaboração de um balanço de abertura a 1 de janeiro de 2018, conforme consta no ponto 1.3.1., devendo integrar informações de N-1 (neste caso 2017), as quais não necessitam de ser produzidas segundo o SNC-AP, podendo ser baseadas no POCP. Contudo, como refere Gomes (2018), na data indicada pela CNC, a instituição ainda não se encontrava em condições de elaborar o balanço de abertura conforme o previsto nas normas.

Os argumentos sugeridos pela literatura apontam para a ausência de progressos na implementação da LEO (*e.g.* falta efetivar a Entidade Contabilística Estado) e também

dão conta que, em 2018, apenas 44% das entidades (991 num total de 2.240) prestaram contas em SNC-AP (Tribunal de Contas, 2019). Segundo o Relatório de Gestão da GNR (2019), a instituição conseguiu no ano em questão prestar contas pela primeira vez em SNC-AP com as dificuldades e desafios que serão abordados mais à frente neste estudo.

Em tal contexto, a presente investigação pretende contribuir para dar resposta à questão: *que fatores fomentam a implementação do SNC-AP na GNR?*

O estudo, além da introdução e conclusão, está organizado em revisão de literatura sobre os desafios à implementação do referencial contabilístico, as opções metodológicas e análise e discussão de resultados.

2. DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO SNC-AP

Herminio (2018), realizou uma análise comparativa entre o normativo substituído, o POCP, e o novo SNC-AP, baseado nos diplomas que os legislam como também considerando documentos como o Manual de Implementação do SNC-AP, documentos de formação e esclarecimento da Ordem dos Contabilistas Certificados, assim como documentos e artigos científicos apresentados em conferências sobre o tema, a partir dos quais identificou algumas áreas de preocupação. Segundo o autor, as seguintes áreas carecem de tratamento e cuidado especial:

- Reconhecimento e mensuração de ativos fixos e a especificidade das infraestruturas, instalações militares e património histórico/monumentos;
- Propriedades de investimento e a relação com os AFT e inventários;
- Provisões e passivos contingentes, reconhecimento e divulgação;

De uma outra perspetiva, Carvalho e Carreira (2016) ressaltaram o facto da solução informática que implementa o referencial contabilístico deva incluir todas as dimensões (orçamental, financeira e de gestão) e possibilite o reporte em SNC-AP.

Assim, o facto da solução informática que implementa o referencial contabilístico incluir todas estas dimensões, pode representar uma diferença significativa entre uma entidade atingir um nível de implementação superior ou atrasar-se nesse processo. Neste âmbito, o TdC através dos seus Relatórios Intercalares VI e VII, ambos de 2019, reiteram e reforçam esta questão dos sistemas de informação. O atraso da adaptação deste sistema surge como um constrangimento à implementação impossibilitando a interoperabilidade entre as entidades e os serviços centrais.

Também Gomes, Fernandes e Carvalho (2015) identificaram como constrangimentos à adoção do SNC-AP os elevados custos de formação aliados a falta de competências no âmbito da contabilidade e, por fim, as restrições orçamentais para contratar profissionais de contabilidade pública e adquirir adequados sistemas de informação. Malheiro, Santos e Bessa (2021) apresentam um conjunto de variáveis que influenciam a implementação do SNC-AP em diversas instituições em níveis diferentes de implementação, onde sobressai a formação.

Agora, numa perspetiva interna, Gomes (2018) constatou que no ano da implementação do SNC-AP (2018) a GNR não apresentava as condições necessárias para uma transição do POCF para este novo normativo. O mesmo autor (p. 53) fez um levantamento das fragilidades da instituição em diversos aspetos já referidos neste capítulo, nomeadamente em: “reconhecer todos os ativos cujo reconhecimento é exigido pelas NCP; reconhecer itens como ativos apenas se os mesmos forem permitidos pelas NCP; aplicar as NCP na mensuração dos imóveis e divulgar os ativos contingentes relativos a coimas.”

Segundo o Relatório de Gestão de 2019 da GNR, ano que coincidiu com a elaboração das DF segundo o SNC-AP, a entidade apresentou:

1. Grande quantidade e multiplicidade dos recursos financeiros e patrimoniais;
2. Limitado apoio técnico na transição para o novo regime contabilístico;

3. A falta de formação especializada em SNC-AP dos técnicos que assumiram a responsabilidade de exercer a figura de ‘contabilista público’;

4. Constrangimentos causados pela doença da COVID-19.

Em forma de síntese, as áreas em análise neste estudo são referidas como áreas sensíveis e que merecem reforço e esforços para superar os seus constrangimentos. A literatura aponta desafios relacionados com o tratamento contabilístico de ativos, do sistema informático e da formação. Estes mesmos desafios, como comprovado pelo estudo específico na GNR como também pelo Relatório de Gestão da instituição, foram identificados na GNR.

Considerando a inexistência de respostas cabais na literatura, foi necessário recorrer a trabalho de campo, sendo a próxima divisão do texto dedicada à explicação das opções efetuadas em tal percurso.

3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Face ao propósito do presente estudo estamos perante um estudo de caso tendo sido adotada uma abordagem mista com um raciocínio dedutivo (Leech & Onwuegbuzie, 2009).

A recolha de dados para a elaboração do enquadramento teórico debruçou-se em fontes primárias e secundárias, as fontes primárias ou originais referem-se a dados que não sofreram alterações por interpretação de autores, já as secundárias são dados que passaram por interpretações e críticas das primeiras (Lapan *et al.*, 2011). As primeiras incluem documentos institucionais, tanto internos à GNR como também externos, também resoluções de instituições públicas e outros. Em matéria de fontes secundárias recorreu-se a livros, e-books, revistas, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e artigos científicos através de 7 bases de dados, das quais se destacam a EBSCO e o RCAAP dada a natureza de âmbito nacional do tema.

No trabalho de campo foram realizados inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário (Gill, Stewart, Treasure e Chadwick, 2008).

Com o intuito de recolher as perceções dos responsáveis das Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF) das Unidades elegeram-se o inquérito por questionário como instrumento na recolha de dados que vão de encontro aos objetivos e perguntas da investigação.).

No que se concerne aos inquéritos por questionário, a população escolhida teve por base o predisposto no Decreto Regulamentar n.º 19/2008 de 27 de novembro (MAI, 2008) em conjugação com o disposto no Despacho n.º 20-B/10-OG de 30 de novembro, as SRLF e a Repartição de Administração de Recursos Internos (RARI) dependem tecnicamente da DRL e do Departamento de Recursos Financeiros (DRF) e, entre as demais atribuições, cabe-lhe a gestão do património móvel e imóvel que lhes estão afetas em conformidade. Assim, o questionário foi aplicado aos responsáveis pelo tratamento contabilístico nas SRLF da Secretaria-Geral da Guarda, dos Comandos Territoriais (CTer), Unidades Especializadas, de Representação, de Intervenção e Reserva e da Escola da Guarda, que daqui em diante serão representados por Un, contabilizando-se um total de 29 inquiridos. O número de inquiridos foi reduzido pois a escolha dos mesmos está dependente do número de responsáveis pela área da contabilidade em cada uma das Un. Desta forma o valor estatístico não está dependente do volume de inquiridos, mas sim pelo papel de especialista que cada inquirido desempenha na sua Un.

Pode considerar-se uma amostra representativa (Kotlik & Higgins, 2001), uma vez que a população em questão (29 SRLF) e a dimensão final da amostra que respondeu validamente aos questionários (27 SRLF) consegue garantir uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%.

No que se concerne aos inquéritos por entrevista, a população escolhida assenta no mesmo pressuposto anterior, segundo o MAI (2008) compete ao Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI) e suas Direções e Departamentos a administração dos recursos financeiros e logísticos, desta feita escolheu-se Oficiais que desempenhassem cargos neste âmbito, focado essencialmente em áreas ligadas ao SNC-AP, mais concretamente as temáticas de foco neste estudo.

Por último, foram utilizados dados da receita enviada pela ANSR em confrontação com os autos levantados pela GNR, no período compreendido entre 2010 e 2020, com objetivo de criar um modelo previsionial de receita recebida anualmente no âmbito das coimas de contraordenação (Hill & Hill, 2002).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O inquérito por questionário revelou-se importante para compreender as dificuldades sentidas no terreno uma vez que o trabalho de processamento da informação que posteriormente segue para o órgão de comando, CARI, inicia-se nas SLRF através do carregamento dos elementos base da prestação de contas (faturas, notas de encomenda, etc.).

No âmbito da formação em SNC-AP, por forma a perceber quais são as lacunas sentidas pelos militares foi pertinente em primeiro lugar quantificar quantos destes militares tiveram formação inicial. Os resultados mostram que apenas 51,9% dos inquiridos possuem formação inicial com o novo normativo. Os resultados do questionário indicaram que o número de responsáveis pela contabilidade que atualizaram conhecimentos nesta componente da contabilidade pública foi reduzido e, aqueles que atualizaram os conhecimentos já os possuíam do antecedente, existindo inquiridos que não tiveram qualquer tipo de formação em SNC-AP. No seguimento da avaliação das lacunas em matéria de formação, as dificuldades estão localizadas

sobretudo na compreensão da Estrutura Conceptual do normativo aliada à falta de conhecimento ao nível da Contabilidade Financeira.

Segundo os dados obtidos nos questionários por entrevistas, sobre a formação inicial foi sublinhado que os militares de administração (Oficiais e Sargentos), têm uma formação inicial que lhe providencia uma boa base teórica. Para reforçar a qualidade do conhecimento teórico, a formação inicial dos Oficiais e Sargentos deve estar assente em parcerias com Universidades e Institutos Politécnicos de referência no âmbito da gestão pública. Os Oficiais e Sargentos devem ser especializados, através de formação específica. Neste sentido, o Curso de Promoção a Capitão e o Curso de Promoção a Oficial Superior pode desempenhar um papel importante na especialização, bem como a existência de um maior número de Contabilistas Certificados na instituição.

Quanto à formação subsequente, ainda com base nas respostas às entrevistas, nos últimos anos foram realizadas diversas formações e-learning ministradas pela DGO, via INA, e presencialmente pelo próprio INA, que permitiram a formação de milhares de pessoas ligadas à Administração Pública, onde se incluem recursos humanos da Guarda. Contudo, esta formação tem custos, tanto o serviço em si como a própria ausência do militar no desempenho da sua atividade diária.

No que concerne à matéria de imóveis os inquiridos foram questionados sobre a conformidade com o previsto no SNC-AP do registo e mensuração dos mesmos. Os dados sugerem evidências de que apenas seis dos inquiridos efetuaram o registo e mensuração conforme o previsto. Ou seja, apenas 22,22% afirma que procedeu como é exigido pelo normativo. Urge, contudo, referir que 66,66% dos inquiridos, ou se quisermos dois terços, não mantêm nem um registo nem a mensuração como o exigido.

Embora tenham sido realizados esforços no sentido de resolver a situação, as inconformidades com o normativo foram reportadas à Direção de Infraestruturas/CARI, que tem desenvolvido o restante trabalho junto da Tutela (também validado com as entrevistas).

Foi sugerido que em paralelo com a difusão de orientações para o correto registo das reparações de ATF e a sua mensuração, deveriam ser difundidas orientações para que todos os ATF sejam devidamente mensurados à luz do preconizado pela NCP 5. Os imóveis que permanecem contabilizados a 1€, facto que provoca distorções materiais nas DF da GNR.

Também foi sugerido uma revisão da Circular interna que regula este assunto, de forma coordenada pela DRL, DIE e DRF, ouvidas as dificuldades das Un por forma a padronizar os procedimentos contabilísticos no âmbito dos AFT

Em matéria de ativos contingentes foi questionado a existência de emissão de autos por parte da Un e, no caso de se verificar, se a Un efetuava o registo destes autos. Com a análise dos dados pode-se concluir que apenas 33% das Un emitem autos de contraordenação e efetuam posteriormente o seu registo.

Os inquiridos foram também questionados sobre a pertinência de ser criada uma Circular que forneça instruções sobre a contabilização e registo de Ativos Contingentes, nomeadamente, as coimas resultantes de autos de contraordenação. 44% dos inquiridos achou pertinente a elaboração desta Circular.

Por fim, os inquiridos foram convidados a apresentar os fatores que, na opinião destes, contribuem para a implementação plena do SNC-AP. Foi possível verificar que as Un enfrentam os desafios ligados aos Recursos Humanos que o TdC também já tinha identificado e também ao Sistema de Informação.

Avançando para os dados obtidos na análise dos inquiridos por entrevista, importa sublinhar que ficou claro que existe um caminho a percorrer pela Guarda em conjunto

com a eSPaP. É necessário entender que esta transição entre referenciais contabilísticos é, em certa medida, controlada pela eSPaP, que fornece, em modo partilhado, o Software de Gestão GeRFiP. Os militares trabalham num contexto POCP. O Layout da versão GeRFiP mantém em produção o plano de contas do POCP e respetivos processos, sendo que os registos em SNC-AP serão efetuados através do mapeamento para um plano de contas alternativo (SNC-AP). Este regime híbrido já foi alvo de menção por parte do TdC que inicialmente estava previsto como um facto temporário e de transição gradual, contudo esta realidade mantém-se ainda em vigor na GNR.

Na contabilização de provisões, passivos contingentes e ativos contingentes, a situação está espelhada nos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020, com relevo para aquelas situações onde seja provável o influxo de benefícios económicos ou de potencial de serviço, e, quando praticável, seja possível efetuar uma estimativa do seu efeito financeiro. Neste contexto, a GNR não registou os ativos contingentes relativos aos autos de contraordenação elaborados remetidos posteriormente à Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR). A GNR não considera como ativo contingente estes autos uma vez que apenas são reconhecidos valores que constem dos seus registos de caixa ou bancos, mas também pela dificuldade em contabilizar o valor devido à Guarda. A ANSR, enquanto autoridade administrativa, transfere para a GNR os montantes que apura, sem que haja uma devida reconciliação entre os autos levantados pela Guarda e a receita enviada.

Esse produto pode ser calculado através do número de autos do ano emitidos, como variável x para prever o valor de y , ou seja, a receita. Através do cálculo da regressão linear com base no número de autos levantados e a receita enviada pela ANSR entre 2017 e 2020 foi possível apurar uma correlação de 97,98%. Este modelo, embora integrando apenas duas variáveis (autos levantados e receita enviada) permite realizar

uma previsão mais fidedigna da receita apenas com base no número de autos levantados. Este facto pode representar uma modelo previsional que a GNR poderá vir a utilizar na sua divulgação de Ativos Contingentes.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho pretendeu identificar contributos de respostas à questão: *que fatores fomentam a implementação do SNC-AP na GNR?*

Integrando as pistas existentes na literatura e a análise das respostas dos inquiridos pelo questionário pode-se concluir que as suas perceções de fatores determinantes para a implementação centram-se sobretudo no fator humano. Apontadas as questões nas lacunas na quantidade de formação providenciada e as dificuldades que os recursos humanos sentem nesta área da contabilidade é fundamental a instituição dirigir parte dos seus esforços formativos para esta área da contabilidade. A forma como o pode fazer foi respondida anteriormente, principalmente através da utilização dos recursos humanos que já possuem formação em SNC-AP para estes poderem formar, ao seu nível, os militares que permanecem com lacunas no conhecimento em matéria de contabilidade.

Ficou também claro, desta vez, através dos dados retirados da literatura e documentos institucionais, tais como os Relatórios do TdC bem como o da própria entidade, e também como foi referido pelos entrevistados, que a GNR enfrenta constrangimentos no seu processo de gestão derivados, em parte, da falta de adequação dos sistemas informáticos à realidade institucional. Nesta complexa realidade insere-se sobretudo o elevado número de recursos financeiros e a sua multiplicidade, resultado da abrangência de atuação operacional em diversas vertentes. O facto de a instituição não deter o controlo destes sistemas informáticos vem agravar a tempestividade na adaptação destes sistemas à exigência da GNR.

Também se constata que a resolução dos desafios levantados ao longo desta investigação (nos imóveis e nos Ativos Contingentes) irá alavancar implementação, seguindo as exigências da lei, do que é recomendado pela literatura e também daquilo que são as recomendações do TdC.

A GNR já prestou contas segundo o SNC-AP, pese embora os constrangimentos referidos. No entanto, os desafios de aplicação do sistema de contabilidade pública já existiam no antecedente. Esta implementação plena só será uma realidade se as lideranças estiverem sensibilizadas para importância da fiabilidade da informação contabilística e do seu impacto na tomada da decisão.

A contabilidade deve ser encarada na instituição em função das suas três áreas de atuação: ao nível financeiro, ao nível do controlo de gestão e ao nível orçamental. Com a integração destas três componentes no processo de tomada de decisão será possível aumentar a qualidade da informação financeira da instituição. Este trajeto de integração e incremento da importância do papel que a contabilidade tem na gestão das instituições tem de partir de uma sensibilização e formação dos recursos humanos, que a compõe e integram, mas também por parte da chefia e tutela que estão encarregues de garantir a qualidade da informação financeira.

Para investigações futuras sugere-se uma abordagem à gestão dos sistemas de gestão de informação, desde o estudo da sua eficiência e interoperabilidade à relação com as entidades interessadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assembleia da República (2011). Lei n.º 64-C/2011, de 30 de dezembro: Aprova a estratégia e os procedimentos a adotar no âmbito da Lei de Enquadramento Orçamental (LEO). *Diário da República, 1.ª série, n.º 250, 5538-(244)-5538-(253)*.

- Carvalho, A. C. P., & Carreira, J. (2016). Considerações sobre o impacto do novo modelo contabilístico (SNC-AP) nas contas das autarquias locais. *XVII Encuentro AECA*
- Comissão de Normalização Contabilística [CNC] (2017). Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) – Manual de Implementação Versão 2. In Portal da Comissão de Normalização Contabilística.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2008). Decreto Regulamentar n. ° 19/2008, de 27 de novembro. *Diário da República, 1, 8540-8646*.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal, 204(6), 291- 295*
- Gomes, P. S., Fernandes, M. J., & Carvalho, J. B. D. C. (2015). The International Harmonization Process of Public Sector Accounting in Portugal: The Perspective of Different Stakeholders. *International Journal of Public Administration, 38(4), 268–281*
- Gomes, R. da S. (2018). Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas na Guarda Nacional Republicana: Principais Desafios [Academia Militar]. Dissertação de Mestrado na Academia Militar
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2019). Relatório de Gestão 2019
- Hermínio, D. E. A. (2018). A Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas na Marinha Portuguesa. Dissertação de Mestrado
- Hill, M. e Hill, A., 2002. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Jesus, M. & Almeida, R. (2017). A adoção de uma nova reforma da contabilidade pública em Portugal: Estudo de caso em algumas entidades piloto. *XVII Encuentro AECA*
- Kotrlík, J., & Higgins, C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal, 19(1), 43.*
- Lapan, S., Quartaroli, M., & Riemer, F. (2011). *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass publishing
- Leech, N., & Onwuegbuzie, A. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & quantity, 43(2), 265-275.*
- Malheiro, L., dos Santos, P. G., & Bessa, F. (2021). O modelo unificado de inovação aplicado à implementação do SNC-AP: estudo exploratório. XVIII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria (CICA).
- Monteiro, A. (2016). Os Desafios do SNC-AP. *Revisores & Auditores, 72, 43-47.*
- Ministério da Economia [ME] (2016). Decreto-Lei n.º 85/2016 de 21 de dezembro: Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, que aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC -AP). *Diário da República, 1.ª série, n.º 243, 4773-4776.*
- Ministério das Finanças (2015). Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro: Aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP). *Diário da República, 1.ª série, n. 178, 7584-7828.*
- Pimentel, G. (2018). *O Sistema de Controlo Interno*. Lisboa: uniLeO
- Tribunal de Contas (2019) Auditoria à Implementação do SNC-AP e da ECE. RELATÓRIO N.º 13/2019. 2.ª SECÇÃO

LOGÍSTICA MILITAR E O APOIO À PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS, FACE A UMA SITUAÇÃO IMPREVISTA DE CATÁSTROFE

Raquel Rebelo Paulino, Alferes, Academia Militar, paulino.rr@exercito.pt

Bruno Miguel Gonçalves Lopes Martinho, Academia Militar, martinho.bmg@academiamilitar.pt

Patrícia Alexandra Santos Bacalhau, Academia Militar, bacalhau.pas@exercito.pt

ABSTRACT

The need to respond to the COVID 19 pandemic has brought an unique challenge to Military Logistics. This event forced a constant adaptation within the logistical support processes. This research seeks to study the response capacity of the Portuguese Armed Forces in the face of an unpredictable disaster situation. In this article, we analyze a case study that follows a qualitative and exploratory research strategy, because what is intended is to understand and explore a real-life phenomenon. For such, we will use various sources of data collection for corroboration and triangulation purposes. The objective of the research is based on the contribution of the Armed Forces to Risk Reduction in an unforeseen situation of Disaster. As a research objective this article aims to investigate what were the logistics adaptations at the Armed Forces Hospital – Porto Pole. The results suggest that, in periods of crisis response, the Armed Forces are organizations that are in great demand through requests for support. The greatest adaptations resulting from the pandemic, which took place at the Armed Forces Hospital – Porto Pole, were in terms of logistical support, mainly focusing on the logistics functions of Replenishment, Movements and Transportation and Acquisition, Contracting and Disposal. Although

this topic has received increasing attention at the academic level, little is discussed about real events that are reflected in practice by the institutions directly involved in the Disaster Risk Reduction challenge.

Keywords: Armed Forces, Logistic, Pandemic, Risk, Disaster, Processes.

RESUMO

A necessidade de resposta à pandemia da COVID19 trouxe um desafio singular para a Logística Militar. Esse acontecimento obrigou a uma constante adaptação dentro dos processos de apoio logísticos. Esta investigação procura estudar a capacidade de resposta das Forças Armadas Portuguesas face a uma situação imprevisível de catástrofe. Neste artigo analisamos um estudo de caso que segue uma estratégia de investigação qualitativa e exploratória, pois o que se pretende é compreender e explorar um fenómeno da vida real. Para tal, iremos utilizar várias fontes de recolha de dados para efeitos de corroboração e triangulação. O objetivo da investigação assenta na contribuição das Forças Armadas para a Redução do Risco numa situação imprevista de Catástrofe. Como objetivo de investigação este artigo pretende investigar quais foram as adaptações logísticas no Hospital das Forças Armadas – Pólo Porto. Os resultados sugerem que em períodos de reposta à crise as Forças Armadas são organizações muito solicitadas através de inúmeros pedidos de apoio. As maiores adaptações decorrentes da pandemia, que se verificaram no Hospital das Forças Armadas – Pólo Porto, foram ao nível do apoio logístico, principalmente focando as funções logísticas de Reabastecimento, Movimentos e Transporte e Aquisição, Contratação e Alienação. Embora esta temática tenha recebido ao nível académico uma atenção crescente, pouco se discute sobre acontecimentos reais que são refletidos na prática pelas instituições envolvidas diretamente no desafio da Redução do Risco de Catástrofes.

Palavras-chave: Forças Armadas, Logística, Pandemia, Risco, Catástrofe, Processos.

1. INTRODUÇÃO

A Organização das Nações Unidas (ONU) na Redução de Risco de Catástrofes tem o propósito de sensibilizar governos e todos os cidadãos para a necessidade de desenvolver mecanismos que contribuam para prevenir riscos e reduzir vulnerabilidades, face à ocorrência de acidentes graves ou catástrofes, aumentando a resiliência das comunidades e a capacidade de antecipação (Martinho & Reis, 2021). O Bastonário da Ordem dos Médicos, Doutor Miguel Guimarães, em 19 de março de 2020, no debate com tema, COVID-19: Uma guerra contra a humanidade, afirmou que “neste momento isto é uma guerra do vírus contra a humanidade (...) é preciso chamar os militares para esta guerra, uma vez que temos especialistas no Exército que poderiam coordenar a reposta a nível nacional” (Ordem dos Médicos, 2020).

Tendo em conta a situação pandémica vivida em Portugal, foi necessário que várias entidades públicas e privadas desenvolvessem os seus planos de contingência e coordenassem mecanismos de resposta para fazer face a esta emergência de saúde. Neste contexto, as Forças Armadas contribuíram no apoio de inúmeras formas, sobre o apoio sanitário destaca-se, a participação do Laboratório Nacional do Medicamento, a coordenação dos centros de vacinação, a desinfestação e descontaminação de lares e a logística (montagem de hospitais de campanha e outras instalações provisórias) através do Hospital das Forças Armadas. No setor hospitalar, a logística hospitalar é uma ferramenta de gestão de elevada importância, incorporando processos logísticos. Sabendo que as Forças Armadas (FFAA) tiveram um contributo singular no combate à pandemia em diversas áreas (Freire, 2020), salienta-se o nível hospitalar, onde a pandemia forçou as alterações nos seus processos logísticos. A investigação deste

artigo tem como objetivo geral investigar qual a capacidade de resposta do Hospital das Forças Armadas, em resposta à crise pandémica da COVID-19.

Uma vez que pretendemos explorar os processos logísticos do Hospital das Forças Armadas e entender os que sofreram alterações, é necessário compreender o conceito de processo, quais os seus componentes, como é elaborado e como é analisado. Desta forma, dedicamos uma parte do trabalho a esta área. Este artigo será organizado em cinco partes: a introdução, o enquadramento teórico e concetual, a metodologia e métodos da investigação, a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCETUAL

2.1. CONCEITO LOGÍSTICO

A logística é a ciência do planeamento e execução dos movimentos e da sustentação de forças estando relacionada com as operações militares, procurando equipar e manter uma força em condições de ser empregue (EME, 2013). Por outro lado, a logística militar auxilia o Exército Português procurando desenvolver e manter o máximo potencial de combate tendo como funções: o Reabastecimento; Movimentos e Transportes; Manutenção; Apoio Sanitário; Infraestruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; e Serviços. Cada vez mais nos deparamos com cenários de conflitualidade disruptivos e, perante estes fenómenos, a Logística Militar tem de assumir uma postura flexível e adaptável, privilegiando soluções modulares (EME, 2013).

2.2 CARACTERIZAR A ANÁLISE DE PROCESSOS LOGÍSTICOS

2.2.1 MODELAÇÃO DE PROCESSOS

Todas as iniciativas modernas de administração (BSC, ISO 9000, Custeio ABC, Six Sigma, SOX, ISO 14000, indicadores etc.) têm na sua base a visão de processos. Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades interrelacionadas entre si, que transformam *inputs* em *outputs*. As atividades dos processos desenvolvem-se obrigatoriamente com a atribuição de recursos, podendo ser através de pessoas e materiais (ver Ilustração 1). Uma grande vantagem da abordagem do processo quando comparada com outras abordagens, está na gestão e controlo das suas interações entre estes processos e as interfaces entre as hierarquias funcionais da própria organização (ISO, 2008).

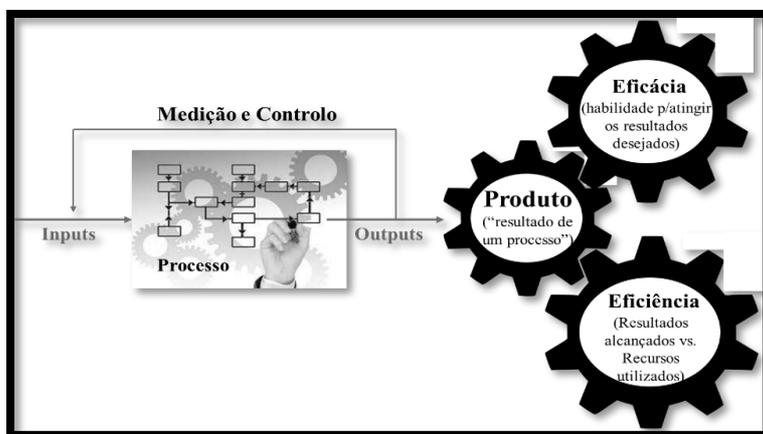


Ilustração 1: Conceito de Processo

Fonte: Adaptado de ISO, 2008

A modelação de processos requer um conjunto de capacidades que permitam compreender, comunicar e gerir os componentes dos processos. Para uma organização

ciente do alto valor dos seus processos de negócio, a modelação de processos é uma atividade fundamental para a gestão da organização (ABPMP, 2013). A integração e consolidação desses programas que orientam princípios e programas de melhoria de processos, provenientes de diferentes áreas disciplinares, são frequentemente referidos como sistemas de gestão de processos de negócio (Laguna & Marklund, 2019). O *Business Process Management* (BPM) fornece uma visão da cadeia de valor e interdependência entre os mais variados processos através de uma descrição visual simplificada. A modelação de processos envolve a representação dos processos atuais da organização com o objetivo de analisar e identificar potenciais melhorias que permitam otimizar os processos (Corallo, et al., 2011). O BPM pode ser visto como um conjunto de metodologias, técnicas e ferramentas de apoio à análise e melhoria dos processos e, para conseguir uma maior eficácia, no BPM é crucial compreender a natureza dos processos de negócio da própria organização (Melão & Pidd, 2000). Existem diversas técnicas de modelação de processos de negócio, nomeadamente: Fluxograma, Diagramas IDEF (*Integrated Definition Language*), *Unified Modeling Language*, *Event-driven Process Chain*, *Value Stream Mapping*, BPMN (*Business Process Modeling and Notation*), entre outras (ABPMP, 2013). Os fluxogramas constituem umas das técnicas mais antigas e mais utilizadas para representar a execução de tarefas. Permite a representação de um processo através de símbolos gráficos, de forma a descrever passo a passo a natureza e o fluxo do processo em estudo (Azevedo, 2016). Com o objetivo de mostrar, de forma simples, o fluxo das informações e os elementos, mostrando a sequência operacional. Assim, a gestão por processos, é um dos componentes centrais dos fluxos logísticos, permitindo a sua adaptação de acordo com as decisões dos responsáveis e permitindo um acompanhamento com vista a obter um produto/serviço de excelência (Azevedo, 2016).

2.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS EM PORTUGAL EM RESPOSTA A UMA SITUAÇÃO DE CATÁSTROFE

A Autoridade Nacional de Emergência de Proteção Civil (ANEPC), no tema sobre emergência e proteção civil, reveste-se como a autoridade nacional, tendo como principais objetivos planear, coordenar e executar as políticas de emergência e de proteção civil, designadamente na prevenção e na resposta a acidentes graves e catástrofes, coordenar os Agentes de Proteção Civil e assegurar o planeamento e coordenação das necessidades nacionais na área do planeamento civil de emergência (DR, 2006a). A ANEPC, para dar uma resposta adequada ao nível operacional, dispõe de um conjunto de Agentes de Proteção Civil, os quais são materializados no que designa como o Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro (SIOPS), que se constitui como “conjunto de estruturas, normas e procedimentos de natureza permanente e conjuntural que asseguram que todos os Agentes de Proteção Civil atuam, no plano operacional, articuladamente sob um comando único, sem prejuízo da respetiva dependência hierárquica e funcional” (DR, 2006b). As Forças Armadas enquadram-se no SIOPS, sendo Agentes de Proteção Civil, disponibilizando, à ordem, capacidades e competências em operações de Apoio Civil. Essas operações estão previstas como missões das FFAA no “âmbito de missões de interesse público, cooperando com as forças e serviços de segurança e colaborando em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações” (PRP, 2021). O Exército contribui numa perspetiva de apoio, empregando meios e capacidades para auxiliar as entidades civis quando estas se mostrarem insuficientes. Estas missões são de carácter temporário e podem ocorrer sobre duas formas de apoio, programado ou não programado. O objetivo será garantir a recuperação da entidade civil para que esta possa restabelecer novamente a sua

autonomia e independência, de forma a cumprir novamente a missão sem o auxílio do Exército (EME, 2012).

2.3.1. LOGÍSTICA HOSPITALAR: HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS-PÓLO PORTO

Um dos locais com um aumento exponencial de atividade durante a COVID-19 foi o Hospital das Forças Armadas – Pólo Porto (HFAR-PP). Este hospital tem como missão prestar cuidados de saúde direcionados aos militares das Forças Armadas, bem como à família militar e aos deficientes das Forças Armadas, podendo, na sequência de acordos que celebrem, prestar cuidados de saúde a outros utentes, como se verificou no contexto da crise pandémica. Este hospital é comum aos três ramos das Forças Armadas e às Forças de Segurança.

Durante o contexto pandémico COVID-19 o hospital esteve envolvido no apoio sanitário ao serviço dos portugueses, tendo recebido utentes de diferentes lares do país e, em protocolo com a Administração Regional de Saúde do Norte (ARS Norte) proporcionou camas a doentes COVID-19 positivos em apoio aos hospitais do Serviço Nacional de Saúde (SNS) (Santos, 2021). Ainda neste contexto o hospital procedeu a colheitas rápidas para testes ao SARS-CoV-2.

No contexto atual, seja qual for o setor, torna-se necessário que as organizações adotem estratégias que assegurem uma capacidade de resposta adequada às exigências. O setor da saúde não foge a esta condição, pois os custos relacionados com a prestação de cuidados de saúde são crescentes, nomeadamente com o aparecimento de uma crise pandémica. As organizações têm que se reorganizar, aumentando a sua capacidade de resposta às adversidades (Marques, 2015).

Nos hospitais existe um elevado número de fluxos logísticos, alguns dos quais similares aos de outras instituições, mas neste setor as práticas logísticas carecem de

tratamento diferenciado uma vez que o serviço é aplicado a um dos bens de maior valor (Ramos & Matos, 2009).

A logística é por isso uma ferramenta de apoio à gestão dos hospitais militares, englobando várias áreas como a área do controle dos fluxos físicos, humanos, financeiros e informáticos, havendo sempre necessidades de racionalizar recursos. A viabilidade destas instituições está muito relacionada com a logística e com as suas potencialidades para reduzir os custos, o tempo de resposta ou o melhoramento do serviço. A logística hospitalar é composta por vários processos integrados, que abrangem atividades de transformação, fluxos de recursos, informação e utentes. Dentro destas atividades temos, por exemplo, os processos que envolvem a obtenção e o fornecimento de fármacos. Os fornecimentos de fármacos foram exponenciados com a evolução da pandemia, originando a um interessante desafio logístico.

3. METODOLOGIA E MÉTODO

Este artigo segue um método de investigação conduzido, tendo presente um quadro de raciocínio dedutivo e uma orientação metodológica que privilegia uma estratégia de investigação qualitativa, estamos perante um estudo de caso do mundo real, em constante mudança, efetuado através de interpretações individuais (Bryman, 2012). A opção pelo estudo de caso exploratório, sobre o Hospital das Forças Armadas – Pólo do Porto, é justificada com a necessidade de avaliar, um fenómeno da vida real, a reação do Exército Português face a uma situação imprevista de catástrofe, e analisar a sua capacidade de resposta (Yin, 2018). O investigador assumirá um papel de “Visitante”, não estando diretamente envolvido no processo, entrevista diretamente os participantes e avalia o processo podendo desenvolver um maior impacto na investigação (Humphrey & Lee, 2004). A investigação desenvolve-se em torno da recolha de dados, de fontes diversificadas, que precisam de convergir de

forma triangular. Dessa forma recorre-se à triangulação das fontes de coleta de dados para garantir a credibilidade da investigação (Yin, 2018) .

O percurso metodológico foi dividido em três fases: a exploratória, a analítica e a conclusiva. A fase exploratória foi concretizada através da pesquisa documental, artigos científicos, documentos oficiais e outros documentos de apoio (Santos & Lima, 2019).

A fase analítica caracterizou-se pela revisão bibliográfica e pela recolha, interpretação de dados e caracterização das entrevistas semiestruturadas. Para que os dados recolhidos atestem a realidade em análise, foi necessário selecionar os participantes no processo de recolha de dados. Para isso seguiu-se por base o preenchimento de requisitos sólidos nas funções desempenhadas, sendo selecionadas pessoas-chave que entreviram diretamente no fenómeno em estudo, tendo no mínimo um período de experiência de dois anos na respetiva função profissional. As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2022, respetivamente ao Chefe do Serviço de Suporte do HFAR-PP de setembro de 2017 a julho de 2020, início da pandemia (E1); a um Enfermeiro que esteve presente no HFAR-PP durante toda a fase pandémica (E2) e ao atual Chefe do Serviço de Suporte do HFAR-PP (E3). A escolha dos entrevistados visou garantir a profundidade e a análise do objetivo em estudo segundo diferentes perspetivas.

Os instrumentos de análise, aplicados neste estudo, serviram sobretudo para a recolha de dados teóricos e empíricos. Para este efeito foram utilizadas principalmente duas técnicas de recolha de dados: a análise documental e as entrevistas. Através da análise documental, procuramos relevar o conhecimento que se oferece entre as perspetivas teóricas, os trabalhos de referência, e os artigos produzidos sobre o tema de estudo (Martinho & Reis, 2021). Com as entrevistas semi-estruturadas conseguimos extrair dados válidos que dão resposta às questões em estudo, a fim de

melhorar a recolha de dados, sempre que foi possível, o resultado das entrevistas foi triangulado com outras fontes de recolha de dados (Voss et al., 2002). A fase analítica termina com a análise do conteúdo (Mayring, 2004). Após a leitura de todo o conteúdo serão identificadas as frases e ideias mais relevantes.

Por último, o foco da fase conclusiva foi avaliar, interpretar e debater os resultados obtidos, procurando entender quais as principais alterações nos processos logísticos no HFAR-PP durante o período pandémico.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. APOIO LOGÍSTICO DO EXÉRCITO EM RESPOSTA À CRISE PANDÉMICA DA COVID-19

Em situações complexas, sejam pandemias, terremotos ou qualquer outro conflito, as Forças Armadas têm capacidades e meios que podem empregar para a mitigação dos danos e/ou efeitos. Os apoios do Exército Português foram prestados principalmente de duas formas: com a utilização dos Módulos de Intervenção do Apoio Militar de Emergência; e através da responsabilidade do Apoio de Área das suas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos, com capacidades mais genéricas, onde a sua dispersão territorial estratégica para a defesa do país se revelou muito pertinente durante o apoio prestado.

Salientam-se os apoios mais sonantes no caso particular da COVID-19. De acordo com a Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN), a ativação do Módulo Nuclear Biológico Químico e Radiológico (NBQR) permitiu a descontaminação do Centro de Saúde de Melgaço, da Unidade de Cuidados Continuados da Santa Casa da Misericórdia da Torre de Moncorvo, do Centro Social Paroquial de Alfena em Valongo e de lares em Vila Real, Resende, Matosinhos e IASFA de Oeiras, bem como a prontidão de 88 equipas para efetuar desinfestações. Para além disso, a Unidade

Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química passou a realizar testes completos de confirmação da COVID-19, com capacidade de 50 testes diário (DGPDN, 2020).

Perante a situação excepcional que se iniciou em 2020, e devido à proliferação de casos registados de contágio, o Presidente da República decretou o estado de emergência e, decorrente deste, foi determinado um conjunto de medidas de restrição à circulação e o confinamento obrigatório, reduzindo toda a atividade económica e social ao estritamente necessário. A facilidade de transmissão deste vírus e a incerteza quanto às suas características, obrigou a que todas as entidades públicas e privadas, com responsabilidades nesta área, tivessem de desenvolver os seus planos de contingência e coordenarem mecanismos de resposta para fazer face a esta emergência de saúde (Rebelo, 2021). Neste contexto as Forças Armadas contribuíram no apoio através da criação de um conjunto de medidas executadas pelo Ministro da Defesa Nacional e as Forças Armadas no combate à COVID-19. O Laboratório Nacional do Medicamento produziu diariamente, cerca de 4000 litros, de gel desinfetante, bem como medicamentos a pedido do SNS e teve um papel importante no apoio no armazenamento, gestão e distribuição da reserva estratégica do medicamento e dispositivos médicos do SNS. Os Hospitais das Forças Armada, Pólo Lisboa e Pólo Porto, receberam doentes infetados procedendo a serviços de triagem e de internamento. Para além disso, procederam à implementação de sistema de colheitas rápidas para testes ao SARS-CoV-2 e mais tarde foram importantes no planeamento estratégico e coordenação do processo de vacinação. Podemos ainda afirmar que, devido ao dispositivo territorial e à capacidade de transporte, as Forças Armadas prestaram apoio com equipas de saúde e apoio logístico a lares de idosos, nomeadamente na transferência de utentes para outras unidades. Ainda efetuaram a distribuição de 1500 refeições aos sem-abrigo de Lisboa, apoiaram no equipamento dos Centros de Acolhimento de sem-abrigo do Funchal e de Tavira e procederam à

distribuição de 5000 máscaras aos sem-abrigo de Lisboa (DGPDN, 2020). Por meio das suas capacidades, as Forças Armadas estabeleceram diversos centros logísticos, para armazenamento, controle e distribuição de materiais destinados ao combate pandémico e, distribuíram e armazenaram materiais em apoio ao Sistema Nacional de Saúde (IUM publicações, 2021) (EMGA, 2020).

4.2. FARMÁCIA HOSPITALAR - PÓLO PORTO EM RESPOSTA À CRISE PANDÉMICA DA COVID-19

Dentro da estrutura hospitalar está enquadrada a farmácia hospitalar a qual se destina à prestação de serviços farmacêuticos hospitalares, nomeadamente em matérias relacionadas com a seleção, aquisição, armazenamento, distribuição e utilização de medicamentos e produtos de saúde. Por força do número elevado de áreas a que se dedica a farmácia hospitalar, a sua cadeia logística interna é complexa. Devido à sua complexidade optou-se por subdividir a cadeia em vários processos: O planeamento de necessidades, a obtenção, a receção e armazenagem, a gestão de stocks e a distribuição (Ferreira, 2009). Tal como no contexto hospitalar, durante a crise pandémica, houve necessidades acrescidas de esforços. Durante o período pandémico foram necessários vários ajustes no HFAR-PP, nomeadamente ao nível logístico, sendo este hospital a primeira instituição a preparar-se e a receber doentes contaminados. O maior desafio ao nível das funções logísticas deu-se ao nível do Reabastecimento, para a obtenção de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), e, na função logística infraestruturas que teve que atuar no que concerne à adequação das instalações sanitárias e a criação de circuitos adequados à circulação e receção de doentes infetados. Numa primeira fase foram utilizados EPI's que faziam parte de uma reserva criada em contexto do surto de Ébola (2016), nomeadamente fatos de proteção de um nível superior. Após essa utilização, foi necessário proceder a uma

Contratação Pública para aquisição de mais material de proteção. A atuação da logística de Infraestruturas foi fundamental no que concerne a obras de restauração de uma zona desativada do hospital, adequando as instalações às necessidades, conseguindo 28 camas de reserva estratégica.

Para além das funções logísticas mencionadas, também a Contratação e Aquisição tiveram impactado pois foram necessários reforços na lavandaria, serviço de limpeza e na alimentação. Houve necessidade de proceder à Contratação Pública para a gestão dos resíduos biológicos e para a segurança do hospital. Foi também necessário garantir alojamento para os profissionais de saúde que reforçaram a unidade, tendo sido uma das maiores dificuldades sentidas. Os profissionais de saúde foram sobretudo enfermeiros pois o HFAR-PP teve impacto ao nível da vacinação COVID-19, tendo vacinado nomeadamente atletas do Comité Olímpico, do Comité Paralímpico, da Ordem dos Médicos, e de alguns futebolistas da seleção nacional que iam participar na competição europeia. A par de tudo isto foram desenhados circuitos para evitar o cruzamento entre doentes infetados e áreas limpas, havendo para isso a necessidade de contratação de pessoal e a organização teve que ser extrema pois, por 10 doentes infetados com SARS-CoV-2 eram necessários 2 médicos, 15 enfermeiros e 10 auxiliares.

Também não se pode esquecer a função logística de Transporte e Movimento que teve um desempenho crucial. Os transportes da FFAA foram utilizados para transportar doentes e material, nomeadamente entre o Hospital da Forças Armada – Pólo Lisboa (HFAR-PL) e o HFAR-PP e grandes quantidades de EPI's que foram transportados entre o aeroporto de Lisboa e o Laboratório Nacional do Medicamento (DGPDN, 2020).

A farmácia hospitalar que tem um papel muito importante a nível logístico no hospital, e como tal, foi uma área que sofreu um grande impacto durante a pandemia.

O processo de aquisição de medicamentos sofreu algumas alterações, tendo sido necessário uma gestão criteriosa dos stocks de dispositivos médicos e medicamentos. Numa situação normal o processo de aquisição de medicamentos e de dispositivos médicos é realizado centralmente, através da farmácia hospitalar do HFAR-PL. Este processo inicia-se com uma nota de encomenda do HFAR-PP, tendo em conta as suas necessidades e os seus stocks, e o HFAR-PL efetua um pedido conjunto aos fornecedores selecionados. Após a receção dos medicamentos e dos dispositivos médicos, os mesmo são enviados em transporte adequado para o HFAR-PP.

Para apresentar uma melhor compreensão do processo, o software utilizado para contribuir como suporte à modelação foi o *BizAgi Process Modeler*. O *BizAgi Process Modeler* é uma ferramenta informática desenvolvida pela empresa BIZAGI, que ocupa um lugar de destaque no mercado. Este software permite a criação de fluxos de trabalho e a modelação de diagramas de processos utilizando a notação BPMN. Nesta fase o objetivo foi compreender o atual processo detalhadamente através de uma profunda análise documental e utilizando o recurso do trabalho de campo utilizado na investigação. Através dos entrevistados (E1, E2 e E3), foi explorada a forma de operacionalizar e modelar o processo em estudo. Depois de entender perfeitamente todo o processo procedeu-se ao mapeamento sendo produzido um fluxograma (ver Ilustração 2).

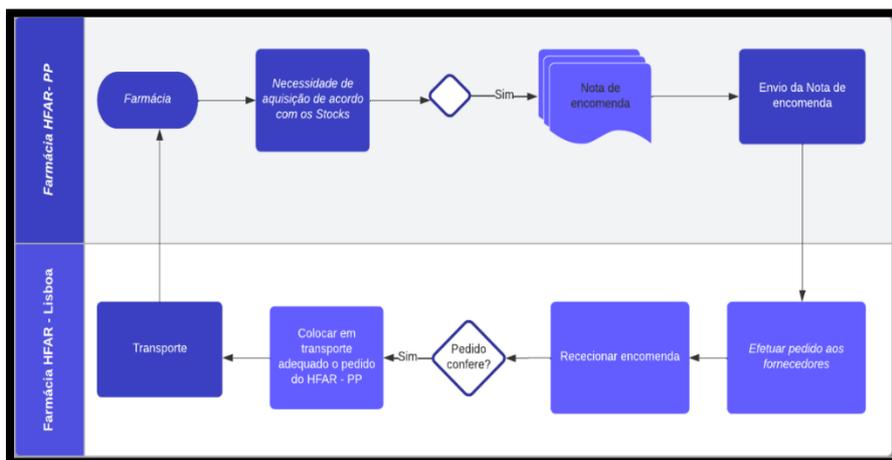


Ilustração 2: Fluxograma do processo de aquisição de medicamentos e EPI's normalmente

Fonte: Autor, 2023

Com a pandemia COVID-19, face à pressão da urgência aliada à dificuldade em adquirir alguns medicamentos e dispositivos médicos relevantes para o combate à doença surgiu a necessidade de alterar procedimentos. Em resposta a este cenário catastrófico, a aquisição deixou de ser central, passando a ser direta (ver Ilustração 3). Por conseguinte, foi apurado entre os entrevistados (E1, E2 e E3) que a situação hipotética aplicada não colocaria em causa o cumprimento da missão, contudo seria eliminado um elemento-chave do processo e estaria em causa o sucesso das comunicações ao nível de Comando e Controlo. Esta adaptação ao processo alterou os procedimentos habituais, mas tornou o processo de aquisição mais célere proporcionando assim, uma resposta adequada face à urgência da situação.

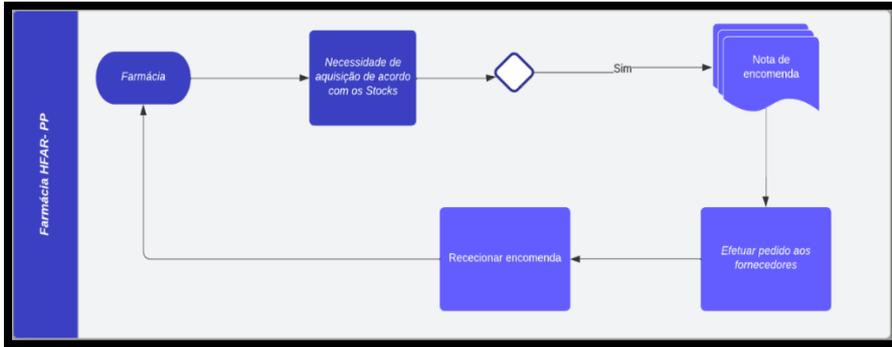


Ilustração 3: Fluxograma do processo de aquisição de medicamentos e EPI's em alturapandémica

Fonte: Autor, 2023

5. CONCLUSÕES

Esta investigação aborda um tema atual, sobre a capacidade de resposta do Exército Português face a uma situação imprevista de catástrofe, através de um estudo caso de um fenómeno real e muito recente, a pandemia da COVID-19. Os resultados da investigação revelam que o Exército Português demonstrou uma reação positiva, adaptando-se e dando resposta à situação de emergência. A investigação sobre a estrutura do HFAR-PP, permitiu-nos concluir que todas as funções logísticas estão incluídas no funcionamento deste e assumem um papel fundamental para a gestão e para o bom funcionamento hospitalar. Comprovamos como maiores adaptações, decorrentes da pandemia no HFAR-PP ao nível do apoio logístico, o Reabastecimento, os Transportes, a Aquisição e Contratação.

O HFAR-PP revelou preparação para enfrentar uma catástrofe desta natureza, uma vez que, antes da crise pandémica apareceu uma catástrofe semelhante, o vírus da Ébola, no entanto este vírus teve pouco impacto em Portugal. Por conseguinte, com

a emergência da COVID-19 já existiam algumas reservas ao nível hospitalar, o que facilitou a atuação inicial do hospital neste contexto. O HFAR-PP foi dos primeiros hospitais a receber doentes infetados oriundos de vários locais. Perante esta situação, a Contratação de pessoal e a Aquisição de materiais foram os processos com maior relevância e que sofreram maior ajuste. Assim, durante a pandemia o HFAR-PP foi auxiliado com o reforço de profissionais de saúde de outras entidades. Outro papel importante foi na prestação de auxílio, recebendo doentes de outras unidades hospitalares públicas e privadas, que já não tinham meios para tratar os doentes infetados. As alterações aos processos suprarreferidos trouxeram desafios para o departamento de logística, nomeadamente ao nível do suporte e alojamento do pessoal contratado. Dentro da área hospitalar, a farmácia hospitalar teve um papel crucial ao nível da aquisição, receção, armazenamento e distribuição de medicamentos e de dispositivos médicos. Assim, dada a urgência de aquisição dos medicamentos e dispositivos médicos e segundo a sua indisponibilidade, devido à escassez e a uma procura extrema. Por tudo isto, nesta fase, o processo de aquisição de medicamentos foi alterado, passando a ser uma aquisição direta, sem dependência do HFAR-PL. A alteração desse processo foi analisada nesta investigação com base num software para a modelação de processos que permitiu de uma forma simples verificar a adaptação aplicada ao funcionamento do sistema.

Quanto a pesquisas futuras, seria relevante analisar as medidas adotadas neste caso concreto de catástrofe criando um documento de lições apreendidas. Este documento teria o objetivo de minimizar possíveis danos no futuro, criando mecanismos de mitigação preventiva em situações de catástrofes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. (2013). *BPM CBOOK*. EUA: ABPMP Internacional. ISBN-13:

9781490516592

- Assembleia Constituinte. (2005). Lei Constitucional nº1/2005. *Diário Da República- I Série - A, 155, 4642–4686*. Lisboa: Assembleia Constituinte
- Azevedo, I. (2016). *Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confeitaria*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Brasil
- Bryman, A. (2012). *Social Reserch methods (4ª ed.)*. New York: Oxford
- Corallo, A., De Paolis, P., Ippoliti, M., Lazoi, M., Scalvenzi, M., & Secundo, G. (2011). *Guidelines of a Unified Approach for Product and Business Process Modeling in Complex Enterprise*. Knowledge & Process Management
- Direção Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN). (2020). *Medidas que o MDN e as FFAA estão a executar no combate à COVID19*. Disponível em: https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLo okupList/20200406_MDN_Medidas-MDN-FFAA-combate-COVID19.pdf
- Direção Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN). (2020). *Ponto de Situação*. Disponível em: https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLo okupList/20200617_MDN_Medidas-MDN-FFAA-combate-COVID
- DR. (3 de julho de 2006a). Lei n.º27/2006. *Aprova a Lei de Bases da Proteção Civil, 126, 1.ª Série, 4696-4708*. (D. d. República, Ed.) Lisboa: Assembleia da República
- DR. (25 de julho de 2006b). *Cria o Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro (SIOPS)*. Lei n.º 134/2006, Diário da República nº 142/2006. Lisboa: Assembleia da República

- EME. (2012). *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português
- EME. (2013). *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: Exército Português
- EMGA. (2020). *Forças Armadas continuam a prestar apoio de saúde e logístico a lar em Reguengos de Monsaraz*. Disponível em: https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias_fa/Paginas/FA-continuam-a-prestar- apoio-saude-logistico-a-lar-em-Reguengos-de-Monsaraz.aspx
- Ferreira, C. A. P. (2009). *A Logística Hospitalar Militar: Situação atual e perspectivas futuras*. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11581/1/MAJ%20FERREIRA_LOG%c3%8dS%20TICAHOSPITALMILITAR.pdf
- Freire, M. (2020). *O COVID-19 e a Componente Terrestre das Forças Armadas*. Lisboa: IDN
- GabCEME. (2021). *Célula de Resposta do Exército*. Lisboa: Exército Português
- Humphrey, C., & Lee, B. (2004). *The real life guide to accounting, A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. London: Elsevier Related Books
- Infarmed. (2022). *Farmácia Hospitalar*. Retrieved June 14, 2022, Disponível em: <https://www.infarmed.pt/web/infarmed/farmacia-hospitalar1>
- ISO. (2008). *ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*. Disponível em: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf
- IUM. (2021). *O apoio das Forças Armadas às operações da Proteção Civil e das Forças e Serviços de Segurança*. Disponível em: <https://www.ium.pt/?p=7197>
- Laguna, M., & Marklund, J. (2019). *Business Process Modeling, Simulation and Design*. EUA: CRC Press
- Marques, A. M. R. (2015). *Metodologias logísticas utilizadas pelos hospitais*

- portugueses e a relação com o seu desempenho*. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/18346/6/RUN_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_Andr%C3%A9%20Miguel%20Reis%20Marques.pdf
- Martinho, B., & Reis, J. (2021). United Nations (UN) Disaster Risk Reduction Framework: Case Study of the Portuguese Army on UN Challenges in the Context of Sustainable Risk Mitigation. *Sustainability* 2022, 14, 1834. <https://doi.org/10.3390/su14031834>
- Mayring, P. (2004). *Qualitative content analysis*. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 159-176). Sage
- Melão, N., & Pidd, M. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 105-129
- Presidência da República Portuguesa (2021). *Poderes e Competências*. Disponível em: <https://www.presidencia.pt/presidente-da-republica/as-funcoes/comandante-supremo-das-forcas-armadas/>
- Ramos, I., & Matos, L. (2009). *Medir para Gerir* (1a). Edições Sílabo. Santos, F. G. (2015). *Gestão de Processos* (1a)
- Rebelo, P. (2021). O Comando da Logística no combate à Pandemia da COVID-19. *Logística - Revista Militar do Comando da Logística*, 54-59. Disponível em: <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Jornal%20e%20Revistas%20do%20Ex%C3%A9rcito/Revistas/Log%C3%ADstica/Revista%20Comando%20da%20Log%C3%ADstica%20Online.pdf>
- Santos, L.A., & Lima, J. M.M. V. (Coords.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IUM, 8. Lisboa: IUM
- Santos, M. (2021). Hospital Militar do Porto - Mais de 150 anos de História. *Revista Militar*, 2631

- Santos, F. (2015). *Gestão de Processos*. Brasil: Estácio
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195-219. doi: 10.1108/01443570210414329
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

AUTORES

Raquel Paulino: Alferes Farmacêutica a desempenhar funções no Centro de Saúde Militar de Coimbra, como Chefe da Secção de Farmácia. Mestre em Ciências Farmacêuticas pela Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra. Contacto: paulino.rr@exercito.pt

Bruno Martinho: Capitão de Artilharia a desempenhar funções na Academia Militar. Mestre em Ciências Militares na especialidade de Artilharia. Doutorando em Ciências Militares no IUM. Investigador no Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar. Contacto: martinho.bmg@academiamilitar.pt

Patrícia Bacalhau: Alferes Farmacêutica a desempenhar funções no Laboratório Nacional do Medicamento, na direção de Logística Farmacêutica, como Chefe de Repartição de Concursos e Contratos. Mestre em Ciências Farmacêuticas pela Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa. Pós-Graduada em Marketing Digital pelo INDEG-ISCTE. Contacto: bacalhau.pas@exercito.pt

PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DAS DIMENSÕES DE UMA REGIÃO DE PROCURA DE POSIÇÃO (RPP) DE BATERIA DE OBUSES

Carlos Filipe Cosentino Gomes, Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro),
Exército Brasileiro, carlos_filipe_c@hotmail.com

Gledson Leonardo Ferreira dos Santos, Universidade Estadual do Centro-Oeste
(Unicentro), Exército Brasileiro, gled3000@yahoo.com.br

Paulo Davi de Barros Lima Filho, Exército Brasileiro, davibarroslima@gmail.com

ABSTRACT

According to Benetti's article (2007, p. 4), from the third generation's war the supremacy exerted in the modern battle by the armies that accompanied the technological and doctrinal innovations, using them as a decisive factor for the success in campaign. The development of new weapons, allied with the need to survive on the battlefield in the face of an air threat, led to a greater dispersion of troops. The air threat is present today in all operations theaters, it's extremely powerful and represents today the greatest danger that all the forces in operation have to confront, since they can employ a varied portfolio of weapons of all kinds and attack any type of target from submarines and ground forces to strategic targets and other aircraft. For Artillery, this new reality imposes the necessity of a greater howitzer's dispersion in the battlefield, implying, therefore, in the increase of the dimensions of Battery Position. This modification become crucial to reducing material and personnel casualties, favoring battlefield survival and contributing to the continuity of fire support.

Keywords: Battery Position Search Region, Dispersion, Air Threat, Artillery Battery, Fire Support

RESUMO

Conforme relata o artigo de Benetti (2007, p.04), a partir das guerras da terceira geração ficou clara a supremacia exercida, na batalha moderna, pelos Exércitos que acompanharam as inovações tecnológicas e doutrinárias, utilizando-as como fator decisivo para o êxito em campanha. O desenvolvimento de novas armas, aliado à necessidade de sobreviver no campo de batalha diante de uma ameaça aérea, geraram uma maior dispersão das tropas. A ameaça aérea está presente em todos os Teatros de Operações é extremamente poderosa e representa o maior perigo que todas as forças em operação tem de enfrentar, pois podem empregar um variado portfólio de armas de todos os tipos e atacar quaisquer alvos, desde submarinos e forças terrestres até alvos estratégicos e outras aeronaves. Para a Artilharia, essa nova realidade impõe a necessidade de uma maior dispersão das peças no campo de batalha, implicando, por conseguinte, no aumento das dimensões da Região de Procura de Posição de Bateria de Obuses. O aumento da dispersão dos obuseiros torna-se crucial para a redução de baixas de material e pessoal, favorecendo a sobrevivência no campo de batalha e contribuindo para a continuidade do apoio de fogo.

Palavras-chave: RPP, Dispersão, Ameaça Aérea, Bateria de Obuses, Apoio de Fogo

1. INTRODUÇÃO

A proposta dessa pesquisa consistiu em realizar uma análise acerca do dimensionamento da Região de Procura de Posição utilizada pelas Baterias de Obuses (escalão de artilharia de campanha constituído, no Exército Brasileiro, de quatro ou seis obuseiros) no Exército Brasileiro, comparando-a com as adotados por outros Exércitos, atentando principalmente em relação aos modernos meios de apoio de fogo atualmente existentes, meios de busca de alvos inimigos, Sistema de Aeronaves Remotamente Pilotadas (SARP), radares de contrabateria, drones e aviação inimiga.

A expressão “área de posição” define a parte do terreno onde um Grupo de Artilharia de Campanha desdobra suas Baterias de Obuses, abrangendo uma área elipsoidal da ordem de 1.600 m x 800 m, com o eixo menor na direção geral de tiro (DGT). Essa área não representa um limite para a instalação dos demais elementos da Unidade, constituindo, no entanto, importante fator para a seleção de seus locais de desdobramento (Brasil, 2016).

Diante da evolução tecnológica que se seguiu, diversos foram os meios criados para abater ou neutralizar a artilharia adversária. Dentre eles pode-se citar a aviação de caça, os Sistemas de Aeronaves Remotamente Pilotados (SARP), os radares de contrabateria e os de busca de alvos. Considerando o cenário de combate atual, em consonância com o supracitado, se faz necessária a revisão de um possível redimensionamento da RPP de bateria, no sentido de ampliar suas atuais dimensões, visando aumentar a dispersão das peças e assim dificultar sua localização e minimizar os efeitos dos ataques aéreos.

A RPP de Bateria traduz-se na área distribuída à Subunidade que ofereça as melhores possibilidades de executar missões de tiro com suas peças desdobradas, verificando, também nesta área, a conformação do terreno e a cobertura vegetal, tendo em vista desdobrar os órgãos da Bateria de maneira adequada e segura (Brasil, 2016).

Dessa forma, considera-se que cada Bia O necessita de um espaço de pelo menos 300m x 300m. Para isso, um fator fundamental a ser analisado é a existência de uma área de posição de grandes dimensões no terreno considerado (Brasil, 2016).

Em virtude dos meios de busca de alvos existentes, a proximidade entre as peças dentro da RPP facilitaria a localização da Bia O, oferecendo alto risco de letalidade. Dessa forma, foi questionada se a atual dispersão das peças de artilharia seria eficiente contra possíveis surtidas aéreas inimigas ou ataques de contrabateria.

Questiona-se ainda se os critérios de segurança, desenfiamento e dispersão, aliados à continuidade do Apoio de Fogo, conseguiriam ser atendidos diante de uma ameaça aérea inimiga, uma vez que as atuais dimensões da RPP de Bia O não permitem boa dispersão, dificultando a sobrevivência no campo de batalha atual.

2. PROBLEMA

Diante de materiais dotados de diversos implementos tecnológicos e do próprio cenário de guerra moderno, as dimensões de RPP de Bia O, já preconizadas em manual, seriam satisfatórias?

3. OBJETIVOS

3.1 GERAL

Verificar se o atual dimensionamento da RPP atende às necessidades do combate contemporâneo, face aos modernos meios de apoio de fogo, busca de alvos e da necessidade de sobrevivência no campo de batalha.

3.2 ESPECÍFICOS

- Dimensionar a área atual de uma RPP de um GAC;
- Dimensionar a área atual de uma RPP de uma Bateria de Obuses; e
- Comparar o atual dimensionamento de uma RPP com a de outros Exércitos.

4. JUSTIFICATIVAS

Dada a importância da Artilharia de Campanha aliada à constante evolução tecnológica pela qual tem passado o mundo, cresce de importância para o Exército Brasileiro que esteja sempre se mantendo atualizado, fazendo com que a defesa do país se torne realmente eficaz no combate moderno.

O emprego de SARP, meios de busca de alvos, drones, radares de contrabateria e a ameaça aérea têm sido os grandes responsáveis pela neutralização da artilharia nos cenários de guerra modernos, sendo necessário um maior espaçamento entre as peças dentro da RPP, visando preservar não somente os militares que lá estão, mas mantendo a continuidade do apoio de fogo da Bateria de Obuses que lá está desdobrada.

Os materiais de artilharia modernos, principalmente os autopropulsados, já possuem embarcados materiais de comunicações que permitem fechar enlaces a distâncias maiores, abrindo a possibilidade de se ampliar às dimensões da RPP.

Fruto do acima exposto, se faz necessário repensar acerca do dimensionamento da RPP utilizada pelo Exército Brasileiro e se realmente as dimensões atualmente preconizadas em manuais satisfazem as atuais demandas em campanha.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O projeto em questão está enquadrado no campo de estudos das Ciências Militares, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Doutrina Militar Terrestre. Com relação aos procedimentos técnicos do estudo em questão, pode-se enquadrar essa pesquisa como sendo do tipo bibliográfica, por ter sido elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de manuais militares, livros, artigos e informativos disponibilizados na internet e/ou intranet.

No que diz respeito aos objetivos gerais da pesquisa que se segue, esta foi do tipo descritiva, uma vez que descreveu as características de Regiões de Procura de Posição de outros Exércitos. Foi aplicado ainda um questionário, descrito com detalhes no item 2.2 desse trabalho. Com o intuito de viabilizar a solução para os problemas em questão, foi realizada uma revisão de literatura pautada em manuais de exércitos com experiência em combates recentes, especificamente o norte-americano, o argentino e

o francês. Tal necessidade surgiu fruto da constante evolução tecnológica, com o largo emprego de aeronaves, drones, SARP, radares de contrabateria e meios de busca de alvos no cenário de guerra contemporâneo.

Foram utilizados os seguintes filtros com operadores booleanos, juntamente com seus correlatos em inglês, francês e espanhol: RPP; Combate Moderno; Novos Materiais de Artilharia; Redimensionamento da RPP; Tecnologias de Defesa no Nível Tático; Radar de Contrabateria; SARP e Busca de Alvos. A pesquisa foi complementada, ainda, por sítios de busca na internet, intranet e manuais de campanha dos Exércitos citados. Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados por meio de questionário.

A amostra contemplou vinte e três Oficiais (Capitães e Tenentes) da Arma de Artilharia, formados na Academia Militar das Agulhas Negras, devido à sua formação e experiência. Ainda, a amostra contemplou aqueles que exerceram as funções de Comandante de Linha de Fogo ou Comandante de Bia O e com militares especializados em artilharia antiaérea. A amostra foi selecionada entre militares oriundos de diversas Organizações Militares de Artilharia, de forma a não haver qualquer tipo de interferência ou influência nas respostas.

A distribuição dos questionários ocorreu de forma indireta (*google forms*) para os militares que atendiam aos requisitos. Foram ainda selecionados Capitães-alunos do Curso de Artilharia da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) para integrar a amostra, visto que os mesmos preenchiam os requisitos, além de terem passado por diversas Organizações Militares.

Com o intuito de identificar e corrigir eventuais falhas, quatro Capitães realizaram um pré-teste, respondendo ao questionário e não foram identificadas falhas que ensejassem alterações, procedendo-se assim aos demais trabalhos. Visando ampliar o conhecimento teórico e identificar experiências, foram realizadas entrevistas

exploratórias com os seguintes especialistas, em ordem cronológica de execução (Quadro 1):

Nome	Justificativa
Emmanoel Messias Pessin de Campos – Cap Art	Aviador de asa rotativa do Exército Brasileiro
Daniele Ferreira César Lins Chycziy – Cap Av	Aviadora de asa fixa (caça) da Força Aérea Brasileira

Quadro 1 – Quadro de especialistas entrevistados.

Fonte: Os autores

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Brasil (2017, p. 8-2), as Regiões de Procura de Posição possuem as seguintes dimensões:

Além das áreas de posição de um GAC ternário, detalhadas anteriormente, há a possibilidade de haver áreas de posição específicas para um GAC quaternário ou para um GAC reforçado por outras Bia O.

A elipse de 1600m x 800m prevista para um GAC ternário tem a capacidade de conter as posições das três Bia O de um GAC, mais o espaço de uma Bia O que pode ser recebida em reforço.

A posição de regulação também deve estar na área dessa RPP, mas como ela é feita com somente uma peça, o espaço reduzido que é necessário não influenciará o tamanho da área de posição.

Para abrigar um GAC quaternário, é necessária uma área de posição capaz de possuir quatro Bia O e, ainda, receber uma Bia O em reforço, totalizando cinco Bia O. Dessa forma, observa-se que é necessário haver uma área de posição maior, contendo, pelo menos, uma elipse de área 2200 m x 1100 m.

Dessa forma, considera-se que cada Bia O necessita de um espaço de pelo menos 400m x 200m. Para isso, um fator fundamental a ser analisado é a existência de uma área de posição de grandes dimensões no terreno considerado. (Brasil, 2017, p. 8-2). De acordo com Benetti ([2008], p-4), a partir das guerras da terceira geração, ficou clara a supremacia exercida pelos Exércitos que acompanharam as inovações tecnológicas e doutrinárias, utilizando-as como fator decisivo para o êxito em campanha. O desenvolvimento de novas armas, aliado à necessidade de sobreviver em combate, geraram uma maior dispersão das tropas, fato comprovado na evolução da expansão do campo de batalha, conforme Quadro 2:

O CAMPO DE BATALHA EM EXPANSÃO						
Área ocupada por uma força de 100.000 homens desdobrada	Antigüidade	Guerras Napoleônicas	Guerra Civil (EUA)	I GM	II GM	Guerras do Golfo
Km ²	1	20	26	248	2.750	213.200
Frente (Km)	7	8	9	14	48	400
Profundidade (Km)	0,15	2	3	17	57	533
Homens / Km ²	100.000	4.790	3.883	404	36	2,34
M ² / homem	10	200	258	2.475	27.500	426.400

Quadro 2: Evolução da Frente e Profundidade no Campo de Batalha.

Fonte: Benetti ([2008], p. 4).

Sendo a guerra de quarta geração ainda indefinida conceitualmente, somado ao fato das nações buscarem o estado da arte em termos de poderio bélico, Lind (2007) afirma que:

Nos Estados Unidos, o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais estão concentrados na mudança para a terceira geração. Essa transição é inteiramente para melhor.

Entretanto, a guerra da terceira geração foi conceitualmente desenvolvida pela ofensiva alemã na primavera de 1918, tendo hoje mais de 70 anos de idade. Isso sugere algumas perguntas interessantes: não seria a hora do aparecimento da quarta geração? Se sim, como ela seria? Essas questões são de extrema importância. Quem quer que seja o primeiro a reconhecer, entender e implementar uma mudança de gerações pode obter uma vantagem decisiva. Ao contrário, uma nação que seja lenta ao adaptar-se a uma mudança de geração estará sujeita a uma derrota catastrófica. (Lind, 2007, p. 1). Realizando a revisão literária quanto ao modo de emprego das Baterias de Artilharia do Exército Argentino, depara-se basicamente com dois tipos de organização para entrada em posição, chamadas de Zona de Posição Fechada e Zona de Posição Dispersa. A Zona de Posição Fechada (Figura 1) será adotada nas situações em que um ataque terrestre à posição é muito provável, quando for improvável o ataque aéreo à posição, quando o inimigo não tem capacidade para executar fogos de contrabateria em uma RPP ou quando a bateria deve entrar em posição para fornecer apoio de fogo imediato. Neste caso, o dimensionamento da RPP de Bia O traduz-se em uma área aproximada de 500m x 300m. (Argentina, 2009, p. 81, tradução nossa).

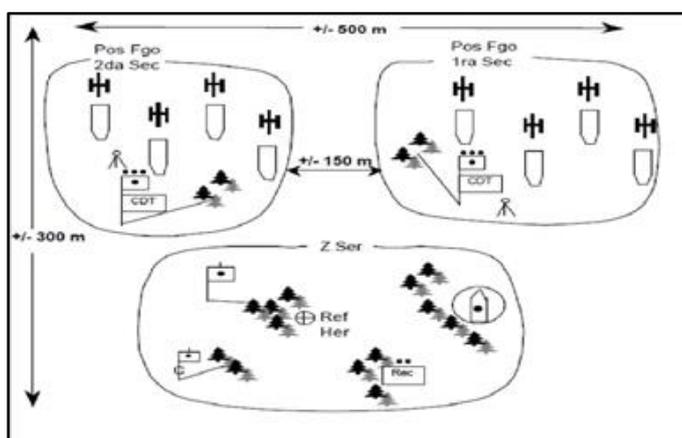


Figura 1 – Zona de Posição Fechada.

Fonte: Argentina, 2009, p. 81.

A Zona de Posição Dispersa (Figura 2) será adotada, em geral, quando o inimigo tem capacidade para executar fogos eficazes contra a bateria em posição, quando possíveis ataques aéreos à posição são prováveis, quando as seções da peça executam frequentes mudanças de posição entre as duas posições de tiro atribuídas a cada uma dentro da RPP, quando for improvável um ataque terrestre à Bateria, quando as peças se encontram em mais de uma missão de tiro ou apenas em uma de duração superior a 10 minutos (fogo de preparação, contrapreparação, etc.) e, por fim, quando as dimensões da área de posição possam ser aumentadas sensivelmente. (Argentina, 2009, p. 82, tradução nossa).

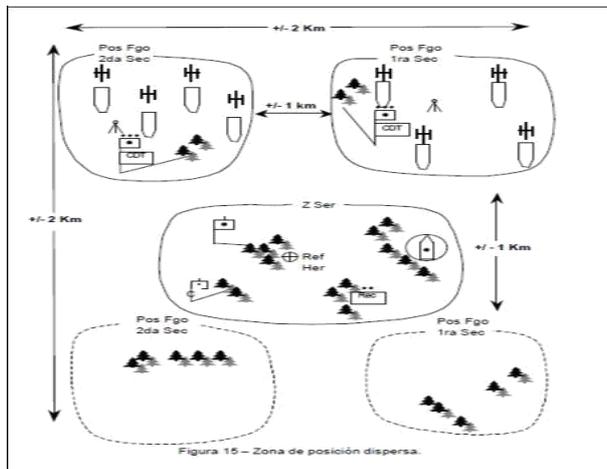


Figura 2 – Zona de Posição Dispersa.

Fonte: Argentina, 2009, p. 82.

Por sua vez, o Exército dos Estados Unidos da América dimensiona sua RPP de Bia O levando em consideração posições de troca, conforme aponta a Figura 3. Nota-se um sensível aumento na área, que se traduz em uma frente de 3 km e uma profundidade de 1,5 km. (EUA, 2013, p. 16, tradução nossa).

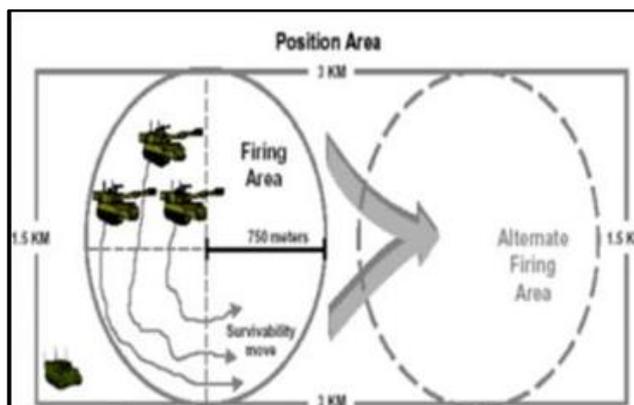


Figura 3 – Área de RPP padrão com posição de troca.

Fonte: EUA, 2013, p. 16. Nota-se ainda que é especificada uma área de RPP para cada tipo de material de artilharia, conforme a Tabela 1.

Material	Bateria	Seção
Paladin	3000m x 3000m	3000m x 1500m
M119	700m x 700m	400m x 400m
M777	3000m x 1500m	2000m x 1000m

Tabela 1 – Área de RPP material x escalão.

Fonte: EUA, 2013, p. 16.

O Exército Francês raciocina em empregar o obuseiro Caesar a quatro peças, e adota três tipos de organização para entrada em posição, chamadas de Posição Linear, Posição de Seção por Binômios de Peças e Posição de Seção por Peças Isoladas (França, 2013, p.9, tradução nossa).

A primeira forma de ocupação é denominada “posição linear”. Nela, os obuseiros entram em linha, afastados de 20m a 200m, com a viatura comando (Vtr Cmdo) à retaguarda, de 100m a 1000m. Dessa maneira, forma uma área de 600m de frente e

1000m de profundidade máxima, conforme a Figura 4. Ainda assim, a doutrina francesa permite uma frente flexível, dependendo do tipo de ameaça a se apresentar. A Tabela 2 apresenta as peculiaridades dos principais tipos de ocupação, atestando a preocupação com ataques de contrabateria e ataques aéreos (França, 2013, p.12, tradução nossa).

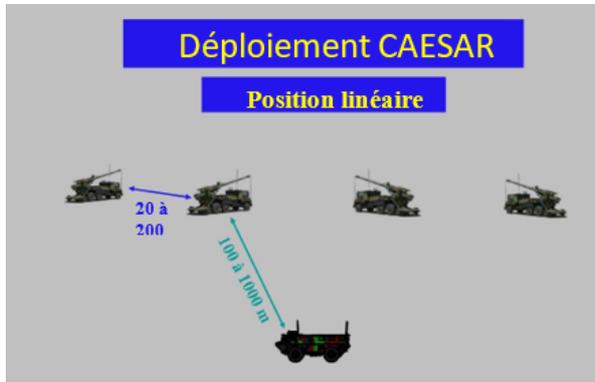


Figura 4 – Área de RPP com formação linear de peças.

Fonte: França, 2013, p.12.

	Quadro de Emprego	Vantagens	Inconvenientes	Aspectos Particulares
Peculiaridades da Formação Linear	Ameaça de contrabateria ou ataques aéreos de baixa altitude.	Simplicidade logística	Posições de tiro mais previsíveis. Necessita de terreno relativamente aberto.	Frente a expandir de acordo com a ameaça.
Peculiaridades da Posição de Seção por Binômio de Peças	Características do terreno incompatíveis (área montanhosa) Forte ameaça de contrabateria ou aérea.	Vários tiros simultaneamente.	Autonomia.	Um mesmo tiro por dupla de peça (binômio). Verificação de altitude.
Peculiaridades da Posição de Bateria por Peças Isoladas	Variação da anterior.	Desdobrament o menos previsível. Recobrimento de cargas.	Reconhecimentos longos. Impossibilidade de transferência de munição de uma peça a outra em caso de problemas técnicos.	Um mesmo tiro por dupla de peça (binômio). Verificação de altitude.

Tabela 2 – Peculiaridades das três posições de bateria do Exército francês.

Fonte: França, 2013, p.12-17.

A segunda forma de ocupação é denominada “posição de seção por binômios de peças”. Nela, os obuseiros são dispostos em duplas, onde cada uma delas encontra-se afastada de 500m a 1500m e o afastamento entre as peças é da ordem de 100m.

A Vtr Cmdo deverá distanciar-se de 300m a 1000m de cada dupla de peças de artilharia, conforme Figura 5:



Figura 5 – Área RPP po binômio de peças.

Fonte: França, 2013, p.14.

Ainda, a Tabela 2 apresenta o quadro de emprego, vantagens, inconvenientes e aspectos particulares, destacando novamente ataques de contrabateria ou aéreos.

A terceira forma de ocupação é denominada “posição de seção por peças isoladas”. Nela, os obuseiros são dispostos com afastamento de 800m a 1000m da Viatura Comando (Vtr Cmdo), podendo ocupar uma área com raio de 1 km, conforme Figura 7:



Figura 6 – Posição de RPP com peças isoladas.

Fonte: França, 2013, p.16.

O desenvolvimento de novas armas, aliado à necessidade de sobreviver em combate diante de uma ameaça aérea, geraram uma maior dispersão das tropas. A ameaça aérea está presente em todos os Teatros de Operações, é extremamente poderosa e representa hoje o maior perigo que as forças em operação têm de enfrentar, pois podem empregar um variado portfólio de armas e atacar qualquer tipo de alvo, como submarinos e forças terrestres até alvos estratégicos e outras aeronaves.

Define-se ameaça aérea como todo vetor aeroespacial cuja finalidade é alvejar objetivos militares, sejam eles terrestres, marítimos de superfície e submarinos, e outros meios aéreos. Podem ser materializados tanto por aeronaves de caça e ataque, de patrulha marítima, helicópteros militares, SARP, mísseis de cruzeiro e balístico, satélites e outros. Estes vetores podem atuar ativamente ou passivamente buscando informações (A AMEAÇA..., 2013). Para a Artilharia, essa nova realidade impõe a necessidade de uma maior dispersão das peças no campo de batalha, implicando, por conseguinte, no aumento das dimensões da RPP de Bia O e de GAC.

Segundo Brasil (1998, p. 6-3), os critérios de segurança, desenfiamento, dispersão e continuidade de apoio de fogo devem ser atendidos. O Gráfico 1 demonstra que 91,3% dos militares consultados consideram que o atual dimensionamento da RPP não permitiria atender a tais aspectos diante de uma ameaça aérea:

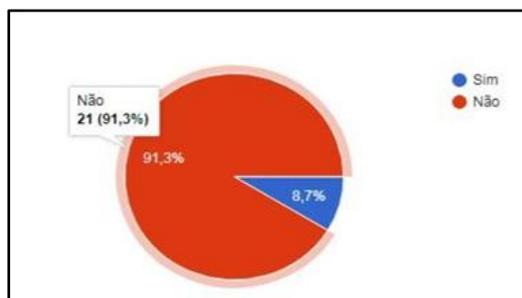


Gráfico 1: Opinião da amostra, em porcentagem, sobre o fato do dimensionamento atual da RPP atender aos critérios de segurança, desenfiamento, dispersão e continuidade de apoio de fogo, diante de uma ameaça aérea.

Fonte: Os autores.

Ainda, com relação ao questionamento anterior, foi perguntado à amostra se o aumento da área da RPP facilitaria o atendimento aos critérios previstos no manual supracitado. Em torno de 90,9% da amostra respondeu que seria necessário aumentar a área, conforme o Gráfico 2:

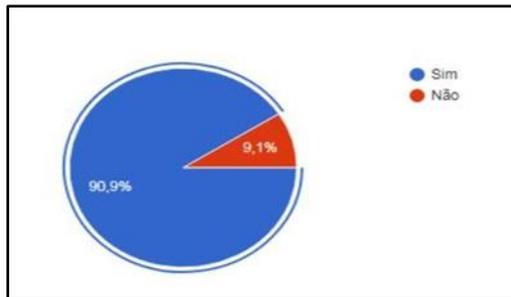


Gráfico 2: Opinião da amostra, em porcentagem, sobre o atendimento aos critérios de segurança, desenfiamento, dispersão e continuidade de apoio de fogo, diante de um aumento da RPP.

Fonte: Os autores.

Perguntou-se à amostra se os meios de busca de alvos existentes, os drones, os radares de contrabateria e a aviação inimiga teriam condições de rapidamente localizar, destruir ou até mesmo neutralizar uma Bia O. Desta feita, 91,3% afirmaram que sim, de acordo com o Gráfico 3:

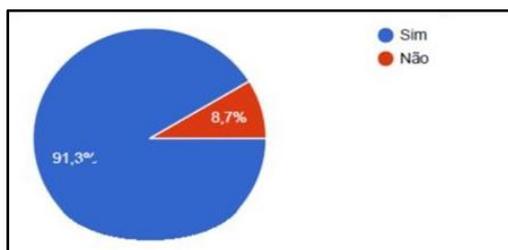


Gráfico 3: Opinião da amostra, em porcentagem, sobre a capacidade de localização de uma Bia O e a neutralização ou destruição da mesma com os meios de busca de alvos existentes, levando em conta o atual dimensionamento da RPP.

Fonte: Os autores.

Questionando-se a amostra acerca da manutenção da disponibilidade das peças diante de uma surtida aérea, considerando o atual dimensionamento de RPP adotado pelo Exército Brasileiro, 82,6% afirmaram que a Bia O ficaria indisponível, sendo neutralizada ou destruída, de acordo com o Gráfico 4:

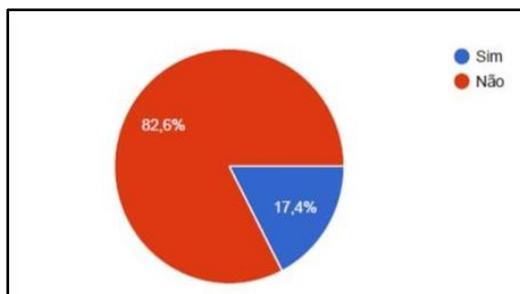


Gráfico 4: Opinião da amostra, em porcentagem, sobre a disponibilidade das peças diante de uma surtida aérea, considerando o atual dimensionamento da RPP.

Fonte: Os autores

Foram ainda realizadas entrevistas com dois pilotos, sendo um de asa rotativa do Exército Brasileiro e outro de asa fixa da Força Aérea Brasileira. Ambos foram

questionados acerca dos danos produzidos no interior de uma RPP, com o dimensionamento de 300m x 300m. Em caso de ataque com aeronave de asa rotativa empregando foguetes, a RPP seria destruída com apenas uma surtida aérea. No que diz respeito ao emprego da asa fixa, com emprego da aeronave AMX A-1, empregando a bomba MK-82 – BAFG 230 de 3000 kg, com estilhaçamento de 1 km de raio, utilizando apenas uma aeronave, a RPP seria destruída com uma surtida aérea. Ambos foram novamente questionados em relação aos efeitos produzidos caso a área da RPP tivesse inserida em uma área com uma frente de 3 km. Em caso de ataque com asa rotativa, empregando foguetes, os danos causados reduziriam consideravelmente, sendo necessária mais de uma surtida para destruir a posição, com intervalo de 15 a 20 minutos entre elas. No que diz respeito ao emprego da asa fixa, utilizando aeronave AMX A-1 empregando a bomba padrão de 3000 kg, seria necessário empregar uma esquadrilha para destruir completamente a posição de artilharia. Ainda assim, com uma surtida aérea, sobraria uma área de 500m x 500m preservada. Ambos foram unânimes ao afirmar que a dispersão das peças de artilharia dentro do dimensionamento previsto no manual C6-140 (Figura 7), aumenta as chances de localização por aeronaves bem como as baixas causadas por surtidas aéreas.

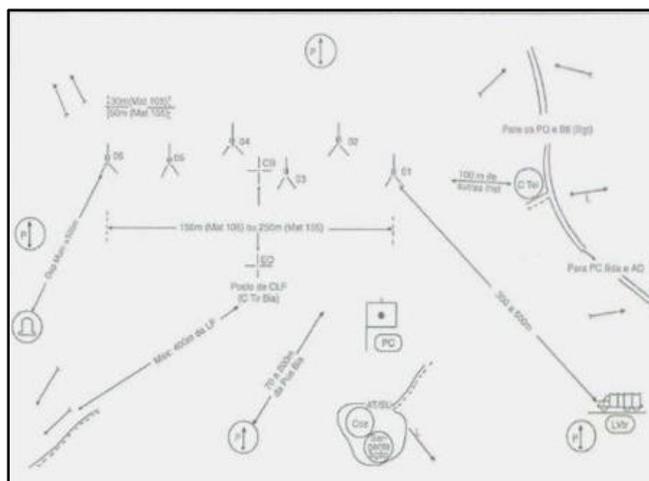


Figura 7: Desdobramento esquemático de uma Bia O

Fonte: Brasil, 1995, p. 6-14

A pesquisa bibliográfica apontou para uma grande preocupação relação aos vetores aéreos e busca de alvos do inimigo, por parte dos Exércitos anteriormente citados, o que se traduz em Regiões de Procura de Posição com uma frente de 3 Km e profundidade de 1,5 Km. Tal dimensionamento proporcionaria maior segurança contra ataques aéreos e possíveis ataques de contrabateria, fato atestado na entrevista supracitada.

A preocupação com a sobrevivência no campo de batalha torna-se evidente quando o Exército francês, em sua formação linear com o emprego do obuseiro Caesar, não impõe um limite para dispersar as peças de artilharia em uma frente, condicionando-a em virtude das capacidades do inimigo.

7. CONCLUSÃO

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início desse trabalho, concluiu-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre as RPP de Bia O, seu atual dimensionamento e a necessidade de atualizá-lo face aos modernos meios de apoio de fogo, radares de contrabateria, drones, SARP e possíveis surtidas aéreas.

A revisão de literatura possibilitou concluir que diversos exércitos tem apresentado grande preocupação, principalmente com ataques de contrabateria e surtidas aéreas. O resultado disso é uma grande dispersão das peças de artilharia no terreno, visando manter a sobrevivência no campo de batalha e a continuidade do apoio de fogo, evitando principalmente as investidas inimigas.

Conclui-se, portanto, que a Artilharia possui em seu arcabouço doutrinário o atual dimensionamento de uma RPP de Bia O limitado a 300 x 300m, fazendo-se necessário

realizar uma revisão de suas dimensões, aumentando-as ou até mesmo não impondo limites ao dimensionamento, estando este condicionado às imposições do terreno em consonância com o estudo do inimigo.

8. REFERÊNCIAS

- Gunner, J. (2020) [BLOG]. A Ameaça Aérea Obtido de <http://operacoesmilitaresguia.blogspot.com/2013/04/a-ameaca-aerea.html>.
- Ejército Argentino. (2001). ROP – 03 – 01. *Conducción Del Grupo y Las Baterías de Artillería de Campaña*. CABA, República Argentina.
- Benetti, C. C. (2007). Os novos paradigmas do apoio de fogo terrestre. *Centro de Pesquisas Estratégicas Paulino Soares de Souza, UFJF*.
- Estado-Maior, B. E. (2017). Manual de Ensino (EB60-ME-12.301). *Grupo de Artilharia de Campanha em Operações de Guerra*. (1ª ed.). Brasília, DF.
- Estado-Maior, B. E. (1998). C6-20: *Grupo de Artilharia de Campanha*. (4ª ed.). Brasília, DF.
- Estado-Maior, B. E. (1997). C6-1: *Emprego de Artilharia de Campanha*. (3ª ed.). Brasília,DF.
- Estado-Maior, B. E. (2002). C100-25: Planejamento e Coordenação de Fogos. *Manual de campanha*. (2ª ed.). Brasília, DF.
- Estado-Maior, B. E. (2015). Manual de Campanha EB20-MC-10.206. *Fogos*. (1ª ed.). Brasília, DF.

A GESTÃO DA BIBLIOTECA DA ACADEMIA MILITAR

Beatriz Padinha Gomes, Academia Militar, gomes.bp@academiamilitar.pt

João Pedro Pereira Dias, Academia Militar, dias.jpp@academiamilitar.pt

David Pascoal Rosado, Academia Militar & Universidade Europeia,
rosado.dmp@academiamilitar.pt

ABSTRACT

The need to support the research that is characteristic of university education requires university institutions to acquire means, in order to provide their students with the necessary tools to carry out a correct and coherent investigation. In this line of thought, the Military Academy provides a vast collection of scientific (and historical) works to its student-cadets. In this way, we set out to better understand the entire management process of the Military Academy Library, in order to point out hypotheses for improvement, since it is the cadets themselves who feel the shortcomings of this institution in the first instance. In an attempt to better carry out this investigation and analysis, we established a brief comparison of the Military Academy Library with a library of a civil university, the European University (Universidade Europeia).

Keywords: Library, Military Academy, Management.

RESUMO

A necessidade de sustentar a pesquisa característica do ensino universitário, impõe às instituições universitárias a aquisição de meios, de forma a dotar os seus alunos com as ferramentas necessárias para realizarem uma correta e coerente investigação. Nesta

linha de pensamento, a Academia Militar proporciona uma vasta coleção de obras científicas (e históricas) aos seus cadetes. Desta forma, propusemo-nos a compreender melhor todo o processo de gestão da Biblioteca da Academia Militar, de forma a apontar hipóteses de melhoria, uma vez que são os próprios cadetes que sentem em primeira estância as carências desta estrutura. Na tentativa de melhor executar esta investigação e análise, estabelecemos uma breve comparação da Biblioteca da Academia Militar com uma biblioteca de uma universidade civil, a Universidade Europeia.

Palavras-chave: Biblioteca, Academia Militar, Gestão.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AM – Academia Militar

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

BNM – Biblioteca e Núcleo Museológico

DBNM – Diretor da Biblioteca e Núcleo Museológico

DE – Direção de Ensino

NEP – Normas de Execução Permanente

OE – Objetivo específico

OG – Objetivo Geral

PP – Pergunta de Partida

PD – Pergunta Derivada

RPDC – Regulamento de Política de Desenvolvimento de Coleções

UE – Universidade Europeia

1. INTRODUÇÃO

“Se a biblioteca é pobre, não será um conjunto de professores eloquentes que dará nível superior à universidade.” (Milanesi, 2002, pp. 65-66)

No seio universitário, as bibliotecas (universitárias) e os seus bibliotecários gerem e garantem a continuidade do que até à data se afirmava ser, os *“espaços de difusão do conhecimento por excelência”* (Nunes & de Carvalho, 2016, p. 174). Desta forma, a presente investigação versou sobre a gestão de uma biblioteca do ensino superior público, em particular do ensino universitário militar, como é o caso da biblioteca da Academia Militar (AM). Foi analisado o modo como a mesma lida com as inovações tecnológicas, com os poucos recursos, com as alterações sociais e demais condicionantes da sua atuação.

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

A presente investigação aborda a *“A Gestão da Biblioteca da Academia Militar”*. Foram várias as razões que conduziram à escolha da presente temática, contudo apresentamos as mais relevantes, nomeadamente: quais são as consequências, para o ensino, inerentes à dicotomia da Gestão Privada e da Gestão Pública; e, uma vez que se trata de uma instituição distinta e com várias particularidades, estudaram-se as limitações e os condicionamentos impostos por tal estatuto.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Como nos refere Vilelas (2020, p. 16) *“há um modo de fazer as coisas, de colocarmos as questões e de formular as respostas, que é característico da ciência”* e que permite *“ao investigador desenvolver o seu trabalho de um modo sistemático”* e devidamente

sustentado. Este modelo de construção, característico da investigação científica, baseia-se na elaboração de distintos patamares e questões, que se demonstram basilares no processo de criação e no método de investigar. Embora seja necessário seguir os métodos mencionados, não podemos afirmar que é imperativo a sua adoção, uma vez que uma das características da ciência é o pensamento criativo e crítico. Adotámos assim, como linha condutora da presente investigação, o seguinte **objetivo geral** (OG): Conhecer a gestão e a dinâmica da biblioteca da Academia Militar; Sempre alinhada com o OG, surge a pergunta de partida (PP), pergunta essa que se apresenta como a questão inicial e que se torna o mote de qualquer trabalho de investigação. Sabemos que o *“investigador deve procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”* (Quivy & Campenhoudt, p. 6). Deste modo, e em jeito de concretização da temática, levantámos a seguinte **PP**: De que modo é efetuada a gestão dos diferentes recursos da biblioteca da Academia Militar?

Consequentemente ao exposto em termos teóricos, surgem *“as propostas de raciocínio, problemas intelectuais específicos a serem perquiridos, com o fulcro de alcançar o objetivo central”* (Santos, 2019, p. 2). Assim, quanto aos objetivos específicos (OE) que possibilitaram o levantamento das respetivas perguntas derivadas (PD), conseguiu-se a seguinte esquematização: **OE1**: Compreender a gestão de recursos humanos realizada na biblioteca da AM; **PD1**: De que forma é efetuada a gestão de recursos humanos na AM?; **OE2**: Compreender a gestão de recursos materiais realizada na biblioteca da AM; **PD2**: De que forma é efetuada a gestão de recursos materiais na AM?; **OE3**: Compreender a gestão de recursos financeiros realizada na biblioteca da AM; **PD 3**: De que forma é efetuada a gestão de financeiros na AM?.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Seguindo a premissa que “*todo trabalho universitário baseia-se, principalmente, na pesquisa bibliográfica*” (Backstrom, 2008, p. 21), e não sendo este ensaio exceção, impera realizar uma revisão da literatura de forma a conceder o devido mérito aos autores e às obras utilizadas na elaboração da investigação.

“*Literatura*”, é um termo que surge muitas vezes no nosso dia-a-dia e que tem um vasto significado. Refere-se – no âmbito da investigação científica – ao conjunto de obras, livros, documentos, ensaios, trabalhos e publicações que versam e tratam determinado assunto (Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos, 2015).

Salientamos que neste ensaio recorreremos a livros, publicações, revistas científicas e teses que nos dotaram com os meios necessários sobre a correta construção e redação de um trabalho de investigação. Desta forma, passamos a elencar algumas das obras referentes a esta temática em particular, nomeadamente de autores como José Vilelas (2020), Bárbara Backstrom (2008) e Rosado (2017), entre outras obras.

Por outro lado, mas não menos importante, surgiu a necessidade de obter conhecimento relativo ao próprio conteúdo da investigação, ou seja, obras referentes à temática propriamente dita – a gestão das bibliotecas, o que é uma biblioteca, o meio em que estas se inserem (civil ou militar). Assim, socorremo-nos de obras como Francisco de Paula Leite Pinto (1968), Luís Milanesi (2002), Academia Militar (2022), entre outros. Como nos referem Haro et al. (2016, p. 49) “*as fontes bibliográficas são geralmente divididas em três categorias: primárias, secundárias e terciárias*”. Na presente investigação recorreremos às três tipologias de fontes, uma vez que consultamos obras que se constituem como textos originais, em que a interpretação é realizada por nós e não por outros autores (fontes primárias); e por obras que resumem, analisam e interpretam determinadas fontes primárias de forma a

realizar uma súmula, embora com caraterísticas distintas (tendo em conta, sejam, ou fontes secundárias, ou fontes terciárias).

2.1. CONCEITOS E EVOLU O HISTÓRICA

2.1.1. CONCEITO E EVOLU O HISTÓRICA DA BIBLIOTECA

Como nos indica Ribeiro (1996, p. 29) *“O termo biblioteca apareceu na Grécia com o significado de ‘cofre do livro’ e, por extensão, designando o local onde os livros eram conservados, bem assim como as cole es de livros em si mesmas”*. A biblioteca – enquanto vocábulo e local – surge com a civiliza o grega, concomitantemente com a funda o da própria *Universidade*. Leite Pinto (1968, p. 25) refere que *“Limiarmente: não esqueçamos que a Universidade  , na Europa, a mais antiga das institui es escolares”*, pelo que, as bibliotecas, surgindo na mesma época, são também institui es com um forte cunho histórico e social, afirmando-se sempre como verdadeiros centros de conhecimento e pesquisa. Em suma, podemos afirmar que apesar de toda a *“componente patrimonial (...) também, desde as origens, a fun o ‘serviço’ – uso e pesquisa de informa o – surge implícita no conceito de ‘biblioteca’* (Ribeiro, 1996, p. 29).

2.1.2. AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

De entre o vasto leque de bibliotecas, as *“bibliotecas universitárias ocupam lugar de destaque na sociedade atual. Sua abrangência e o papel que desempenham em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social estão diretamente relacionados   fun o da universidade na sociedade como agente catalisador e difusor do conhecimento científico advindo das contribui es dos pesquisadores, docentes e discentes”* (Nunes & Carvalho, 2016, p. 174). Apesar destes locais seculares se afirmarem como locais de cria o de saber e de ciência, não podem –

nem devem – ficar fora do que é a evolução natural da sociedade e do ensino propriamente dito. Assim, as bibliotecas, devem acompanhar o exponencial crescimento das respetivas universidades, bem como de quem as frequenta.

2.1.3. A BIBLIOTECA DA ACADEMIA MILITAR

A biblioteca da Academia Militar, insere-se no que é atualmente uma *“instituição de ensino superior público universitário militar de referência nacional e internacional”* (Academia Militar, 2022). Não sendo exceção, esta instituição tem vindo a sofrer várias mudanças, quer seja a nível de designação, quer seja a nível organizacional e institucional. Atualmente, a biblioteca para além de continuar o legado de arquivo histórico de obras clássicas, é ainda um elemento fundamental para a formação dos futuros oficiais dos Quadros Permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana. Sabemos que esta Biblioteca tem como principal missão *“a aquisição, seleção, organização, processamento técnico, conservação, divulgação e promoção dos diversos recursos bibliográficos e de informação necessários a essas atividades”* (Academia Militar, 2022). De referir que, atualmente, os utilizadores da Biblioteca podem optar por aceder a uma vertente inteiramente digital, onde são disponibilizados catálogos, bases de dados, portais e repositórios institucionais que permitem e proporcionam um método educativo mais interativo, facilitador e intuitivo aos cadetes alunos, na qualidade de estudantes universitários. As disposições gerais das normas da biblioteca encontram-se compiladas no regulamento da Biblioteca da Academia Militar publicado a 27 de março de 2013. No artigo 5.º do mesmo regulamento, encontramos o elenco de pessoas que são considerados utilizadores da biblioteca, nomeadamente: *“a) São utilizadores da Biblioteca da AM: Cadetes e Oficiais Alunos; Oficiais em serviço na AM; Pessoal docente; Pessoal não docente; Investigadores, nacionais e internacionais; Quaisquer entidades e/ou militares, nacionais e*

internacionais, sujeito a autorização do Comandante da AM; Público em geral, sujeito a autorização do Comandante da AM.” (Regulamento da Biblioteca, Academia Militar, 2013). A biblioteca proporciona, para além da consulta presencial, acesso a um catálogo online onde os utilizadores podem verificar a disponibilidade de uma determinada obra antes de requisitarem presencialmente. Este catálogo encontra-se inserido no catálogo coletivo das bibliotecas da Defesa, onde é possível selecionar o catálogo da biblioteca que pretendemos aceder, como é exemplo a Biblioteca Central da Marinha, a Biblioteca da Escola das Armas, a Biblioteca do Exército, entre outras. No que diz respeito ao horário de funcionamento da biblioteca, no polo de Lisboa, labora de segunda a sexta-feira, no horário 09:00-13:00 / 14:00-17:30. Por sua vez, no polo da Amadora, o horário de referência é 09:00-12:30 / 14:00-17:00. O acesso às coleções e consulta física de obras são feitas exclusivamente de forma presencial, uma vez que o catálogo apenas serve para consulta de disponibilidade de obras. O acesso a este pode ser realizado de duas formas: presencialmente, num computador ligado à rede da biblioteca, ou remotamente, através das credenciais providenciadas pela biblioteca a cada utilizador (estas credenciais devem ser solicitadas presencialmente e são intransmissíveis). Para além do catálogo, a biblioteca possui ainda parcerias com vários serviços online, nomeadamente: a biblioteca do conhecimento online, o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e o EBSCO Discovery Service. O empréstimo domiciliário cedido é somente a título individual e presencial. O mesmo tem uma duração de 30 dias e uma limitação de 6 livros em simultâneo, findo os quais o leitor terá de devolver as obras. Contudo, é possível realizar uma prorrogação deste prazo, ainda que este tenha de ser requerido até ao último dia do prazo inicial de devolução. Existem ainda os empréstimos prolongados, realizados normalmente para os manuais escolares durante o período letivo. Não se englobam nestes empréstimos as obras reservadas e de referência, os

documentos antigos e raros, e os dicionários e enciclopédias, existindo assim uma limitação das obras disponíveis para requisição. É ainda possível realizar empréstimos interbibliotecas, que consiste num mútuo acordo estabelecido entre bibliotecas nacionais e internacionais, ou seja, intercâmbio de obras. De salientar ainda a existência de um sistema de incumprimentos e consequentes penalizações, elencadas no Capítulo III do Regulamento da Academia Militar.

3. METODOLOGIA

Nesta secção, procedemos “*à descrição rigorosa, clara e detalhada, dos métodos e técnicas utilizados ao longo de todo o processo de investigação, desde a fase exploratória da pesquisa à construção dos instrumentos de recolha de dados*” (Haro et al., 2016, p. 161). Na elaboração de um projeto de investigação, a escolha da temática torna-se muitas das vezes a etapa mais simples de realizar. A investigação traduz-se num “*processo rigoroso e sistemático de descrever ou interpretar a realidade exige-nos um conhecimento tão aprofundado quanto possível dos métodos e técnicas que a permitam desenvolver*” (Fernandes, 1991, p. 66). Assim, relativamente ao paradigma de investigação referente a este ensaio, considerámos uma abordagem pelo paradigma qualitativo, que consequentemente se reflete numa metodologia de cariz qualitativo. No decorrer da presente pesquisa, adotámos o método indutivo, que, como nos refere Rosado (2017, p. 118), se traduz na análise de informação e dados de resultados de um fenómeno particular com o intuito de alcançar uma generalização teórica. O tipo de estudo que foi selecionado para a concretização do presente ensaio foi o correlativo. Como é possível perceber, o nosso estudo científico classifica-se como um estudo não experimental – os investigadores não manipularam qualquer variável estudada, pelo que a informação recolhida se baseou em descrições e consequentes interpretações dos fenómenos abordados. Subsequente

ao estudo não experimental, advém a nomenclatura de estudo não experimental correlacional – uma vez que examinámos uma relação entre duas variáveis, ou seja, a Biblioteca da Academia Militar e a Biblioteca da Universidade Europeia.

3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Cientes da elevada importância que os instrumentos utilizados para recolha de dados têm enquanto meios possibilitadores de adequação da amostra selecionada, considerámos que o instrumento de recolha mais adequado à nossa realidade seria a entrevista semiestruturada, uma vez que esta se foca em perceber e compreender o mundo dos entrevistados, as suas experiências, bem como os significados destas e o valor que lhes atribuem (Resende, 2016, p. 52). No decorrer da recolha de dados, realizámos entrevistas aos assistentes técnicos de ambas as Bibliotecas, bem como à Técnica Superior em Biblioteconomia da Academia Militar e, ainda, aos diretores das Bibliotecas em questão.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1. ANÁLISE PEST

O acrónimo PEST designa os fatores Político-Legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos, e considera-se, atualmente, como uma das principais ferramentas de análise, pelo que não é possível alienarmo-nos deste processo que vem permitir aos responsáveis pela decisão estratégica aquilo que é uma perspetiva mais ampla e orientada sobre o ambiente que os rodeia (Castro, 2014, p. 7). Os fatores Político-Legais representam as leis, regulamentos, normas e decisões que tiveram influência na temática em causa. Aqui, a legislação de cada biblioteca e o sistema adotado são essenciais, pois possibilitam a correta compreensão da sua gestão. Podemos então referir o horário de funcionamento da biblioteca, o tempo previsto de empréstimo das

obras, entre outros. As condições fornecidas pela biblioteca aos seus utilizadores têm ligação direta com as decisões políticas relativas ao orçamento (fatores Económicos) aprovado para cada setor. Os fatores Económicos estão relacionados, como referido, com os valores orçamentais definidos para as diferentes bibliotecas, sejam estas bibliotecas públicas ou privadas. Este orçamento está ainda intimamente e consequentemente arrolado com o desenvolvimento económico do país, as taxas de emprego/desemprego, o poder de compra, o orçamento de Estado, entre outros. Já os fatores Socioculturais relacionam-se com as variáveis sociais e culturais onde a instituição em análise desenvolve a sua atividade. Neste caso, importou estudar e examinar a sociedade civil e a sociedade militar, dado que investigámos a gestão de uma biblioteca universitária pública militar e uma biblioteca universitária privada. Neste sentido, importa perceber a frequência com que os estudantes frequentam a biblioteca, a importância dada pelos estudantes à biblioteca, o trabalho da biblioteca no universo em que se insere, entre outros. Por último, os fatores Tecnológicos abordam as inovações tecnológicas da instituição a que nos referimos. Advém assim a importância de salientar a existência de um catálogo online para consulta da disponibilidade de livros na Biblioteca da AM e a parceria com serviços online como a biblioteca do conhecimento online, o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e o EBSCO Discovery Service, além de o recurso a aparelhos eletrónicos, como computadores e nuvens, entre outros.

4.2. ANÁLISE SWOT

O recurso a instrumentos que apoiam a tomada da decisão dos gestores, adequam e capacitam estes e consequentemente as suas decisões a encaminhar a instituição em causa na senda mais correta do desenvolvimento. Um dos instrumentos mais utilizados para a perceção das características internas (organizacionais) e externas

(ambientais) de projetos ou instituições, consiste na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) (Cruz & Marques, 2009, p. 61). Uma das características mais marcantes deste método de análise é a sua divisão em fase externa e em fase interna. Iniciámos pela vertente externa, ou seja, começámos por analisar os fatores que subsistem para lá da instituição. Estes não são intrínsecos a esta, contudo, são seus influenciadores, pelo que devem sempre ser seguidos e escrutinados para permitir um correto crescimento e uma correta gestão. Assim, da análise externa impera referir que como as bibliotecas são maioritariamente utilizadas por alunos, é necessário abordar quais são as origens destes, quais são os gostos literários e qual é a própria necessidade de utilização. Neste contexto, o termo origens é empregue com diferentes significados, como por exemplo: origens políticas, origens sociais, origens económicas, origens religiosas, entre outras. Face ao papel desempenhado pelos alunos, considerámos os mesmos como os mais importantes *stakeholders* (no caso da BNM, os cadetes-alunos e, no caso da Biblioteca da UE, os seus estudantes universitários. Inerente a este conceito, advém a Formulação Estratégica através do Diálogo Estratégico, ou seja, a chave para a correta evolução é o diálogo com as partes interessadas, sejam estas externas (como por exemplo outras bibliotecas) ou internas (como sejam por exemplo os cadetes, ou seja, os mais significativos *stakeholders*). Como a McKinsey nos refere no “Modelo McKinsey 7S”, os “shared values” são a componente mais enigmática de se estabelecer, dado que existem *stakeholders* com valores distintos uns dos outros e torna-se difícil que esses valores se assemelhem. Uma vez que um projeto sem suporte não é suficiente, existe a necessidade de clarificar as carências dos participantes diretos, por forma a otimizar os meios fornecidos pela instituição, neste caso, pela biblioteca (como por exemplo a verba direcionada para esta, a renovação do material, entre outros). De salientar que além da visão interna (intrínseca) deve também ser tomada em conta a importância da

imagem institucional (extrínseca), ou seja, isto significa que os *stakeholders* atuam assim numa dupla valência, enquanto elemento evolutivo. São estes que agem, impõe e se firmam como elemento crítico, estabelecendo comparações com as restantes bibliotecas, em última estância difundindo a sua opinião com os pares. Seguimos para a vertente interna, sendo que os fatores têm a sua origem no seio da própria instituição. Neste campo, referimos como Ponto Forte (*Strenght*) a forte presença institucional da biblioteca e a elevada capacitação de meios (em comparação com as restantes bibliotecas universitárias). Como Ponto Fraco (*Weakness*) referimos a difícil aplicação de políticas de melhoria, os poucos recursos humanos (uma vez que é cada vez mais difícil encontrar profissionais ligados à área pretendida), que condicionam o próprio horário de funcionamento e a sua dependência financeira.

4.3. TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

4.3.1. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Através das entrevistas realizadas foi possível alcançar os resultados pretendidos. Das respostas apuradas nos inquéritos em questão, é possível constatar a notória diferença da gestão de cada setor – por um lado, o setor privado (Universidade Europeia) e, por outro, o setor público (Academia Militar). No âmbito da gestão da biblioteca da Academia, a adequação a políticas e projetos governamentais é mais restrita e limitada do que a gestão da biblioteca da Universidade Europeia. Estas políticas refletem-se diretamente no seu orçamento e no direcionamento das verbas de cada instituição. Pelo que, “*a Administração dos meios financeiros alocados à satisfação das necessidades do pessoal da empresa, tem de ser orientada de acordo com as necessidades efetivamente sentidas como tais (ou seja ainda insatisfeitas) pelos trabalhadores*” (Sousa, 1990, pp. 147-148). Ao nível do planeamento, sabemos que existem três tipos de planeamento: o planeamento estratégico, o planeamento tático e

o planejamento operacional. Estes correspondem às estratégicas adotadas a longo, médio e curto prazo, respetivamente.

4.4. CONSOLIDAÇÃO DE RESULTADOS

Apesar de estarmos perante uma entidade militar de estrutura hierarquizada, o cargo de DBNM não tem nenhuma estrutura ou periodicidade estabelecida organicamente. Neste caso, o atual DBNM, foi nomeado pelo Comandante da AM, do seio dos seus Órgãos de Apoio ao Comando, em regime de acumulação de funções. Em termos orgânicos, o cargo de DBNM deveria ser atribuído aos elementos constituintes da DE. A nível de recursos online, a biblioteca da AM disponibiliza o acesso a várias redes, catálogos e repositórios em conjunto com outras entidades. O acesso a estas plataformas é pago anualmente pela Academia. Só o acesso à EBSCO constitui um valor de aproximadamente cinco mil euros, e na opinião do entrevistado, os recursos digitais disponíveis constituem uma “*exigência dos critérios de qualidade do ensino superior*”, ainda que imponham o dispêndio de um valor relativamente avultado. A frequência de utilização dos recursos disponibilizados pela biblioteca são o resultado dos desafios lançados pelo tipo de ensino exigido, dado que uma das competências do ensino universitário é a pesquisa autónoma do aluno e é este ponto que condiciona, em grande parte, a utilização dos recursos da biblioteca. A biblioteca da AM integra a rede de bibliotecas militares e possui um portefólio histórico de elevado valor no seio da temática das Ciências Militares. No que concerne ao processo de aquisição de novos livros para a biblioteca, este é regulamentado pelo Regulamento de Política de Desenvolvimento de Coleções. Em súmula, a aquisição é proposta pelo corpo docente, o departamento de ensino seleciona as obras prioritárias e remete à BNM, que, por sua vez, envia ao Diretor de Ensino. No final, a decisão das obras a adquirir é da competência do comando da AM. Quando adquiridas são disponibilizadas no

programa de gestão de bibliotecas HORIZON. O critério de seleção de obra para aquisição está regulamentado pela NEP 510-2^a da AM e pelo RPDC, podendo a iniciativa partir de qualquer área, sendo que é dada primazia aos departamentos da DE. Cada departamento realiza um relatório no final de semestre, onde expõe as propostas de novas aquisições. Mais uma vez, cabe ao comando da AM a decisão final. Ao nível de recursos financeiros, a BNM não possui autonomia financeira.

5. CONCLUSÕES

5.1. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

É neste capítulo que consolidamos a informação obtida no decorrer do estudo, de forma a melhor responder – positivamente ou negativamente – às questões propostas. Importa lembrar a PP anteriormente apresentada: *De que modo é efetuada a gestão dos diferentes recursos da biblioteca da Academia Militar?*. A gestão dos recursos da BNM constitui-se bastante complexa e dependente de vários órgãos hierarquicamente superiores, tal como expusemos anteriormente.

5.2. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Face ao **OE 1**: *Compreender a gestão de recursos humanos realizada na biblioteca da AM*, concluímos que a gestão dos recursos humanos está sempre dependente do Comando da instituição que a BNM se insere, ou seja, do Comando da AM. A necessidade de um aumento de efetivo é transversal a ambas as entidades, e tem consequências no que é a resposta das mesmas. Contudo, enquanto alunos e utilizadores diretos dos meios da Biblioteca, consideramos que a carência de meios humanos, ainda que se imponha como assunto de extrema importância, é bem colmatada pelos meios humanos atuais, tornando assim os poucos recursos disponíveis nos necessários e suficientes para o funcionamento da Biblioteca. Face a

isto, deve-se realçar o enorme esforço e disponibilidade dos meios humanos que prestam serviço na BNM, pois sem eles a carência de meios seria bem mais sentida. Relativamente ao **OE 2**: *Compreender a gestão de recursos materiais realizada na biblioteca da AM*, deve-se, mais uma vez, salientar a forte hierarquia sentida, uma vez que os recursos materiais estão sempre condicionados pelos recursos materiais da própria AM. De realçar a diferença notória entre a biblioteca da AM e a biblioteca UE neste tipo de recurso, uma vez que as verbas da UE são de cariz privado e as da AM proveem do Estado, o que dificulta a aquisição e a manutenção de materiais.

Por último, quanto ao **OE 3**: *Compreender a gestão de recursos financeiros realizada na biblioteca da AM*, importa mencionar que a verba disponibilizada para a aquisição de obras e para a manutenção de bases de pesquisa on-line, vai de encontro à Biblioteca que se estabeleceu como termo de comparação, pelo que os meios on-line são cada vez mais uma fonte relevante para as Bibliotecas. Assim, ainda que a quantia despendida para estas bases seja uma quantia relativamente avultada, é muitas das vezes imposta pelos parâmetros da A3ES. Ainda que a gestão financeira se encontre também dependente do Comando da AM, é imposta a necessidade de acompanhar os restantes estabelecimentos universitários, de forma a manter e aumentar o significado da presença da Academia Militar no seio do Ensino Universitário.

SINTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES

Beatriz Padinha Gomes é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nascida a 22 de abril de 2001, em Vila Franca de Xira.

João Pedro Pereira Dias é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nascido a 3 de maio de 1996, em São João do Souto, Braga.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar. (2022). Academia Militar. <https://academiamilitar.pt/48-biblioteca.html>
- Backstrom, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais*. Universidade Aberta.
- Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos. (2015). *Tipos De Revisão de Literatura*. <http://www.ip.usp.br/portal/images/biblioteca/revisao.pdf>
- Castro, A. C. G. R. (2014). *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive* [Dissertação de Mestrado]. Repositório da Universidade do Minho. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34198/1/Ana_Catarina_Gomes_Rodrigues_Castro.pdf
- Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2009). Uma análise SWOT ao modelo de empresa municipal em Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 21, 61-80. <https://www.redalyc.org/pdf/5143/514351896003.pdf>
- Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas da investigação em educação. *Noesis*, 18, 64-66.
- Haro, F. A. et al. (2016). *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante* (1.ª Edição). Pactor.

- Milanesi, L. (2002). *O que é a Biblioteca*. Ateliê Editorial.
- Nunes, M. S. C., & Carvalho, K. (2016). As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: A caminho do desenvolvimento durável. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 173-193. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2572>
- Pinto, F. P. L. (1968). Essa palavra “Universidade.” *Análise Social*, VI, 9–42.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Objetivos e Procedimentos* (2ª Edição). Gradiva.
- Regulamento da Biblioteca, 1 (2013). Academia Militar. <https://academiamilitar.pt/48-biblioteca.html>
- Resende, R. (2016). *Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50–57.
- Ribeiro, F. (n.d.). *Biblioteca: novos termos para um velho conceito*. Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Biblioteca Central.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral* (1.ª Edição). Gradiva.
- Santos, L. C. (n.d.). *Objetivos de uma Investigação Científica: geral e específicos*. <https://www.lcsantos.pro.br>
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão* (1.ª Edição). Editorial Verbo.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (3.ª Edição). Edições Sílabo, Lda.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA (Assistentes Técnicas da biblioteca da Academia Militar)

Instituição: Academia Militar – Biblioteca

Nome da Entrevistada: Lurdes Branco; Catarina Távora; Natividade Silva

Função que desempenha: Assistente Técnica

Local: Biblioteca da Academia Militar

Data: segunda-feira, 17 de outubro de 2022

1. Há quanto tempo ocupa o cargo de assistente técnico na biblioteca da Academia Militar?

Ocupa o cargo de assistente técnica desde:

- *Lurdes Branco (assistente técnica) – 2015;*
- *D. Catarina Távora (assistente técnica) – 2017;*
- *D. Natividade Silva (assistente técnica) – desde a inauguração da biblioteca.*

2. Em que consiste o trabalho de bibliotecária(o) na biblioteca da Academia? Do vasto leque de tarefas que desempenha, quais as que requerem maior dispêndio de tempo do horário de trabalho?

O cargo de assistente técnico, compreende o atendimento propriamente dito (recepção dos alunos e utilizadores), o apoio e auxílio na procura de livros no espaço da biblioteca e o registo da requisição das mesmas. De entre todas as funções inerentes à profissão, a função que mais tempo requer, é o atendimento.

3. Qual é a regularidade do processo de aquisição de novos livros para a biblioteca e qual o critério deste mesmo processo de seleção?

O processo de aquisição não tem um tempo propriamente estabelecido, uma vez que são os docentes regentes das Unidades Curriculares que solicitam à Logística o interesse em adquirir determinada obra. É a secção de Logística, a secção responsável pela requisição a nível superior.

4. Com que frequência o corpo docente e discente recorre aos serviços da biblioteca, nomeadamente para a utilização de computadores, requisição de livros / manuais ou apenas como local de estudo?

A época do ano letivo com maior procura dos serviços da biblioteca é na abertura de ano (já foram registadas aproximadamente 60 requisições num único dia, é nesta época que os alunos requisitam os manuais das Unidades Curriculares. O serviço mais solicitado na Biblioteca é a requisição de manuais escolares.

5. Quem são os utilizadores mais assíduos da biblioteca – os discentes, os docentes ou visitas externas à própria Academia?

Os utilizadores mais frequentes são os alunos. As visitas exteriores (no polo da Amadora, são raras).

6. Na sua opinião, o horário de funcionamento da biblioteca é o mais adequado para a melhor utilização deste espaço?

O horário de funcionamento atual é das 09h00 – 12h30 e das 14h00 – 17h00.

Em 2016, houve uma ligeira alteração do horário – às 5^a feiras a Biblioteca encontrava-se aberta até às 19h00, contudo a baixa utilização por parte dos alunos conduziu à mudança de horário para o que se encontra em vigor atualmente.

7. Quais são os livros mais requisitados na biblioteca?

Os livros mais requisitados são os Manuais Escolares (nomeadamente de inglês); a Constituição da República Portuguesa; os livros de História Militar e alguns Manuais de Direito.

8. Qual é o maior conteúdo / género literário que a Academia tem para requisição?

Como se enquadra numa instituição militar, o conteúdo de História Militar é o mais dominante.

9. Uma vez que a Academia se encontra dividida em dois polos (universitários) como se dá a articulação de obras dentro da própria biblioteca?

Os alunos podem procurar pelo catálogo da Academia Militar e posteriormente o livro em questão é remetido por correio interno para o local da requisição. Este catálogo encontra-se disponível online.

10. A biblioteca localizada na sede da Academia Militar, em Lisboa centro, difere da biblioteca do polo localizado na Amadora? Se sim em que aspeto?

Difere bastante, uma vez que a Biblioteca da Sede (é considerada uma biblioteca clássica) pelo que é vocacionada para livros mais antigos e clássicos (portefólio histórico da Biblioteca), por sua vez, a biblioteca do polo localizado na Amadora é direcionada para o ensino aí lecionado (tornando-a assim uma biblioteca com obras mais contemporâneas, científicas e atuais).

11. Para desempenhar determinado cargo e / ou determinadas funções na biblioteca da Universidade é necessária alguma formação específica?

Relativamente ao cargo de Assistente Técnica é necessária alguma formação na área da biblioteconomia.

APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Instituição: Academia Militar – Biblioteca

Nome do Entrevistado: Gualdino Lopes Antão

Posto: Coronel

Função que desempenha: Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento dos Órgãos de Apoio ao Comando da AM, em acumulação com a função de Diretor da Biblioteca e Núcleo Museológico da Direção de Ensino da AM

Local: Via endereço eletrónico

Data: terça-feira, 25 de outubro de 2022

1. Há quanto tempo exerce o cargo de Diretor da biblioteca da Academia Militar? Com que periodicidade existe alteração no cargo?

Em 06Abr21, passei a desempenhar as funções de Diretor da Biblioteca e Núcleo Museológico da Direção de Ensino da Academia Militar, em regime de acumulação. Não há uma periodicidade estabelecida. O CMDT da AM nomeia o Diretor da BNM em função da necessidade de suprir o cargo e de atribuir a responsabilidade para dirigir esta área orgânica da AM.

2. Para desempenhar o cargo e as funções de Diretor da biblioteca da Academia Militar é necessária alguma formação específica?

O quadro orgânico da AM estabelece que o Diretor da BNM será escolhido entre os elementos da DE da AM, em regime de acumulação de funções.

A lógica que preside a este critério de escolha estará relacionado com o facto de, desejavelmente ser alguém da área da história ou do património.

Desta vez não foi assim. Por uma questão prática, devido à existência de dois polos e ao facto de a gestão da BNM ser centralizada na Sede da AM em Lisboa (onde se situa o gabinete do Diretor), o Comandante escolheu um dos Coronéis do seu STAFF – dos Órgãos de Apoio ao Comando, para o acompanhamento e supervisão (em regime de acumulação de funções) desta área.

3. Que recursos online, existem na Academia Militar (bases de dados)? Qual é o valor financeiro atribuído para os mesmos? Considera que o valor gasto para o acesso a essas bases, é adequado à sua real utilização pelos alunos?

A BNM da AM tem disponível para consulta, a rede de bibliotecas de defesa, a rede de instituições de memória com os seus acervos históricos, o seu repositório institucional de acesso aberto e o acesso às bibliotecas digitais B-On (assumido pelo IUM na Plenitude) e EBSCO (pago em partes iguais pelo consórcio de defesa – IUM, AM, EN AFA).

A AM tem que disponibilizar anualmente (durante o triénio 2022, 2023 e 2024) cerca de 4.650 euros, ao que acresce IVA, para ter acesso à EBSCO (total de €13,950.00 sem IVA).

É uma fatura substancial para aceder, apenas às seguintes bibliotecas especializadas EBSCO: Military and Government Collection; International Security & Counter Terrorism Reference Center; Engineering Source. Bem como aos serviços: EBSCO Discovery Service e Full Text Finder.

Quanto à questão de se “o valor gasto para o acesso a essas bases, é adequado à sua real utilização pelos alunos?”

Os recursos digitais têm sido uma mais-valia para as universidades, uma vez que permitem expandir significativamente o acervo especializado disponível aos seus alunos, docentes e investigadores.

O facto de os alunos utilizarem mais ou menos “o acesso a essas bases”, tem mais a ver com o dinamismo e estímulo da “escola”, as exigências de investigação do ciclo de estudos e do seu corpo docente, o facto de ser ensino universitário ou politécnico, etc.

O que caracteriza e distingue o ensino universitário relativamente ao politécnico, é que o politécnico possui um enfoque bastante prático, com um ensino dividido

maioritariamente em cadeiras teórico-práticas, com o objetivo de aplicar à realidade a parte teórica do ensino, ou seja, privilegia o ensino instrumental e aplicado.

Já o ensino universitário oferece um ensino mais teórico e ligado ao saber-pensar. É um saber analisar, compreender, conceptualizar, criar. Não é tão instrumental e aplicado a uma situação concreta, mas é um saber transferível independentemente do contexto, voltado para a pesquisa científica e para a produção acadêmica.

O “investimento” nas bibliotecas digitais e a sua disponibilização e acesso, nomeadamente no ensino universitário, é uma exigência dos critérios de qualidade do ensino superior, designadamente da A3ES.

A sua maior ou menor utilização pelos alunos tem muito que ver com o estímulo e desafios lançados ao aluno pelo corpo docente, uma vez que o tempo é um bem escasso e tem que ser rentabilizado por forma a aprender e concluir o ciclo de estudos.

Se os desafios colocados ao aluno não o estimularem a pesquisar e investigar de forma orientada, mas autónoma, então ele não irá desenvolver as competências exetáveis aos ciclos de ensino universitário.

4. Qual é o lugar ocupado pela Biblioteca da Academia Militar, no seio dos institutos universitários militares e entre bibliotecas militares?

A BNM da AM insere-se organicamente na direção de ensino. Apoia o ensino e contribui para a divulgação e transferência do conhecimento pelo acervo que disponibiliza para a aprendizagem, investigação e apoio à docência.

A Biblioteca da AM está inserida na rede de Bibliotecas de Defesa e, na Rede de Repositórios Institucionais de Acesso Aberto, da Fundação para a ciência e tecnologia do ensino superior.

Pelo seu acervo histórico relativo à génese e percursos histórico da AM, bem como de outros fundos documentais militares, integra a rede de bibliotecas militares.

Pelo seu acervo específico relativo às ciências militares terrestres e à segurança, valoriza as bibliotecas universitárias militares e o IUM.

Por outro lado, quando um investigador quer investigar temáticas que versam sobre a área científica das ciências militares e da segurança, a Biblioteca da AM é uma fonte incontornável, que pela especificidade do seu acervo quer pela especificidade das coleções que a integram.

5. Como funciona o processo de aquisição de novos livros na biblioteca da Academia Militar?

O Regulamento de Política de Desenvolvimento de Coleções define o princípio do enriquecimento das coleções, nas várias vertentes e subvertentes das ciências militares. O corpo docente propõe a aquisição de obras, por prioridade de escolha e canaliza esse pedido pelos departamentos de ensino.

Cada departamento de ensino envia essas prioridades à BNM que as recebe e integra e no final de cada semestre, envia essas prioridades de aquisição ao diretor de ensino.

Em função dos recursos existentes para o efeito e das prioridades estabelecidas pelos departamentos, o comando da AM decide quantas obras pode adquirir.

Depois de adquiridas, são enviadas à Biblioteca, catalogadas e integradas em programa de gestão de bibliotecas HORIZON e ficam disponíveis no acervo para consulta.

6. Qual é o critério de seleção de obras a adquirir pela biblioteca?

O critério é o definido na NEP 510-2ª da AM, relativa à Biblioteca e Núcleo Museológico (BNM) (em processo de revisão e atualização), designadamente no seu Regulamento de Política de Desenvolvimento de Coleções.

Qualquer área pode propor, sendo que, por inerência da ligação e sustentação dos ciclos de estudos, será dada primazia aos departamentos de ensino.

Os departamentos incluem as secções de unidades curriculares, os docentes, diretores dos cursos e os coordenadores científicos. Nos seus relatórios de fim de semestre, fazem as suas propostas, inclusive de novas aquisições de obras, para um melhor apoio e sustentação do ensino e lecionação das suas unidades curriculares.

Há também o estímulo da AM à publicação e transferência do conhecimento para a sociedade civil, nas ciências militares e segurança, o que pode implicar o apoio e aquisição de livros.

O corpo docente propõe a aquisição de obras, por prioridade de escolha e canaliza esse pedido pelos departamentos de ensino, que os integra.

Cada departamento de ensino envia, no final de cada semestre, essas prioridades ao Diretor da BNM, que as recebe, integra, verifica a coerência e inclusão nas coleções e política de aquisições, e remete essas prioridades de aquisição ao diretor de ensino. Em função das prioridades estabelecidas pelos departamentos e dos recursos financeiros existentes para o efeito, o comando da AM decide quantas obras pode adquirir.

Depois de adquiridas, são enviadas à Biblioteca, catalogadas e integradas em programa de gestão de bibliotecas HORIZON e ficam disponíveis no acervo para consulta.

7. Considera que os recursos (materiais; pessoais e financeiros) disponibilizados são os mais adequados para o correto funcionamento da biblioteca?

A BNM da AM não tem autonomia financeira. Depende da gestão centralizada de recursos.

Quando existe a necessidade de recursos financeiros ou recursos materiais para fazer face ao cumprimento das atribuições da missão, a solução é requisitar ao comando da AM, que em função das prioridades – gerais da AM, não da BNM – fará a atribuição dos recursos.

O quadro orgânico foi estudado, proposto (composição e articulação de meios) e aprovado, para fazer face á missão e competências atribuídas.

No entanto, do total de 11 profissionais que constam no quadro orgânico de pessoal, faltam 04 profissionais. Logo, será fácil depreender que ao haver funções não preenchidas, há competências que não são mobilizadas para o cumprimento da missão. Procura-se fazer a melhor gestão possível, trabalhando em equipa e com o esforço de todos, com os recursos existentes, para suprir as necessidades não supridas.

Falta uma técnica superior de museologia. A Técnica Superior de Biblioteca e Documentação, está no período experimental e já explicitou o desejo de não continuar no cargo. Terá de ser solicitada à DARH, que no âmbito de procedimento concursal de contratação, e da respetiva hierarquização, convoque a próxima candidata.

Uma das funcionárias é assistente operacional e deveria ser assistente técnica com formação na área de documentação ou museologia. Esta exiguidade de pessoal, respetivas competências e a instabilidade de pessoal em funções técnicas, têm dificultado a boa proficiência dos processos de trabalho, processos documentais, bem como a administração interna dos recursos.

Também o facto de o diretor da BNM não ter sido nomeado, entre os profissionais da DE, mas sim entre os Coronéis dos Órgãos de Apoio ao Comando, coloca uma dupla dependência (do DE e do CMDT) que, desejavelmente, não deveria ocorrer.

8. Uma vez que a Academia se encontra dividida em dois polos (universitários) como é feita a articulação de obras dentro da própria biblioteca?

A gestão da BNM é centralizada. O aluno pode requisitar uma obra, quer ela esteja no polo de Lisboa ou no polo da Amadora. Caberá à BNM colocar a obra no local onde foi requisitada.

Os espaços contemplam os respetivos acervos organizados da seguinte forma:

Na biblioteca da Amadora estarão, prioritariamente, as obras mais recentes e com as suas coleções orientadas para os ciclos de estudos aí localizados.

Na biblioteca do polo de Lisboa, estarão arrumadas prioritariamente as obras mais antigas do acervo (livro antigo), bem como o acervo documental mais orientado para os ciclos de estudos dos cursos de saúde (medicina; veterinária; ciências farmacêuticas; etc.) e das áreas dos ciclos das engenharias.

9. Considera existir alguma diferença substancial entre a gestão das bibliotecas Militares e das bibliotecas civis?

A questão está mal colocada. Mesmo entre bibliotecas há diferenças. Há várias tipologias de bibliotecas, com objetivos e funcionalidades diferentes. Há por exemplo, bibliotecas institucionais, municipais ou universitárias.

Enquanto a maioria das bibliotecas municipais são um vetor de dinamização cultural e lúdica junto dos munícipes, que orienta os seus serviços para as atividades fundamentalmente recreativas e de envolvimento comunitário, seja através do estímulo e da animação da leitura, da promoção da literacia dos de jovens, como a inevitável hora do conto, ou inclusive de adultos, através de eventos culturais, mais ou menos elitistas, como palestras e encontros de interação com escritores e outros intelectuais.

A Biblioteca da AM é um misto de Biblioteca Institucional, que integra o acervo que de alguma forma acompanha a História e percurso da AM e de Biblioteca Universitária.

Como Biblioteca Institucional, permite aceder a algumas obras de referência dos seus antigos docentes, bem como bibliografia temática no âmbito das ciências militares.

A biblioteca universitária tem outras finalidades... centram-se em acervo de nível científico, por diferenciação com as municipais, que são mais abrangentes, menos

elitistas e especializadas, dirigidas para o público em geral e tendo sempre presente as vertentes lúdicas, de estímulo da leitura ou de divulgação cultural do município.

Na biblioteca universitária o acervo está organizado por coleções com códigos de leitura mais elaborados e que apelam a conhecimentos especializados e de nível superior ou científico e, que sustentam a oferta de ciclos de estudos que ministram.

Nestas, há uma articulação coerente entre as obras de referência aconselhadas pelas Fichas das Unidades Curriculares e o acervo disponível. Isto mesmo constitui um dos critérios de verificação, de forma aleatória, pelas visitas da A3ES.

Por outro lado, gerem e alimentam repositórios científicos (repositórios institucionais de acesso aberto) que são sustentados e sustentam a pesquisa e investigação nas vertentes nucleares dos ciclos de estudos (e.g. Dissertações, teses, artigos, relatórios científicos, working papers de acompanhamento dos projetos e investigações realizadas, etc.). Nesta lógica, os profissionais da área (normalmente técnicos superiores) disponibilizam também formação aos alunos na pesquisa das bases de dados digitais e do acervo bibliográfico, bem como em ferramentas de referência bibliográfica (e.g. mandeley) ou de verificação de plágio (e.g. turnitin). Participam também na vertente de divulgação e transferência do conhecimento produzido, no nosso caso, em ciências militares e segurança, para a sociedade civil. No campo da investigação, contribuem com o seu acervo especializado para a dinamização, produção e avanço do conhecimento, além de dar um contributo, com os seus acervos de conhecimento residente, para a produção e edificação de capacidades com uso ou utilidade institucional (Forças Armadas; GNR) ou social (Defesa; Segurança).

Possuem também acesso a Bibliotecas digitais com acervos de cariz científico (e.g. B-On, EBSCO, Web of Knowledge, etc.), para apoio à pesquisa e investigação.

Portanto, a meu ver, a diferenciação não será tanto entre vertente civil e militar, mas mais no seu objetivo e funcionalidade. Claro está que, pelo facto de se inserirem em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos militares, acabam por ser permeáveis a algumas das regras militares da organização castrense, a sua disciplina, designadamente no acesso e consulta.

Por outro lado, se abordarem temáticas classificadas, poderá ser restringida a sua consulta, no tempo, no espaço ou a entidades ou pessoas credenciadas.

APÊNDICE 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA (Assistentes Técnicas da biblioteca da Universidade Europeia)

Instituição: Universidade Europeia – Biblioteca

Nome do Entrevistado: Marlene Isabel Nunes

Função que desempenha: Supervisora

Local: Biblioteca da Universidade Europeia, polo Quinta do Bom Nome

Data: terça-feira, 29 de outubro de 2022

1. Há quanto tempo ocupa o cargo de Supervisora da biblioteca da Universidade Europeia?

Desde 2007 como supervisora da biblioteca em particular e desde 2015 em acumulação de funções de supervisão geral de todos os serviços bibliotecários disponibilizados pela Universidade, ou seja, responsável pelas bibliotecas de todos os polos.

Por Lei, todos os polos necessitam de determinados espaços de informação ou bibliotecas para os seus alunos.

2. Em que consiste o trabalho de Supervisora na biblioteca da Universidade Europeia? Do vasto leque de tarefas que desempenha, quais as que requerem maior dispêndio de tempo do horário de trabalho?

O trabalho é bastante abrangente, engloba a Gestão dos Recursos Humanos e Materiais da biblioteca, nomeadamente os recursos pessoais bem como servir de ponte com a vertente académica (reitoria), através das requisições e aquisições de obras. Engloba ainda a gestão de dados de produção científica.

Não havendo isenção de horário, a divisão do tempo para cada tarefa é flutuante.

3. Para desempenhar determinado cargo e / ou determinadas funções na biblioteca da Universidade é necessária alguma formação específica?

Regra geral carece de um Curso ou uma Pós-Graduação em Biblioteconomia ou Ciências da Informação para o cargo de bibliotecária. Não havendo, no entanto, uma especificidade. É dada preferência a quem tem formação na área da biblioteconomia, uma vez que se encontra dentro de todos os processos realizados na biblioteca.

4. Como funciona o processo de aquisição de novos livros na biblioteca da Universidade?

Através de pedido de docente ou de coordenador de curso. É solicitado orçamento junto da biblioteca e é colocado na plataforma de compras onde é aprovado posteriormente. Por norma apenas os docentes podem solicitar a aquisição, mas caso seja aberto um novo curso é solicitada uma aquisição extra dentro dessas áreas. Os alunos podem ainda propor aos docentes ou sugerir diretamente na biblioteca, ainda que os próprios funcionários de uma forma proativa estejam atentos às solicitações de consulta / requisição (bem como às necessidades face aos extravios) que se dão em maior número, solicitando assim diretamente novos livros para aquisição.

A requisição de obras é de 7 dias seguidos, onde se não houver nova espera por parte de outro aluno, o aluno em questão pode reter o livro por um período de 21 dias. A

renovação desta requisição pode ser realizada de forma presencial, por telefone, por e-mail ou no sistema interno da biblioteca.

5. Qual é a regularidade do processo de aquisição de novos livros para a biblioteca e qual o critério deste mesmo processo de seleção?

Por norma esta aquisição é realizada no início de cada semestre de acordo com o balanço realizado pelas disciplinas e pelos funcionários da biblioteca, sendo que é estabelecida uma ordem de prioridade de aquisição de determinadas obras. Esta prioridade é transmitida atempadamente aos docentes.

6. Qual é o critério de seleção de obras a adquirir pela biblioteca?

Resposta dada na questão 4 e 5.

7. Com que frequência o corpo docente e discente recorre aos serviços da biblioteca, nomeadamente para a utilização de computadores, requisição de livros / manuais ou apenas como local de estudo?

Recorrem aos serviços de uma forma muito regular, seja para estudo individual ou em grupo, para acesso às bases de dados (algumas apenas é possível diretamente na biblioteca), seja para a base de testes on-line ou física. Por norma há uma maior afluência no período da hora de almoço até às 17h. O número de empréstimos flutua da época do semestre, embora os meses com um maior número de empréstimos sejam outubro-novembro e abril-maio, que coincidem com a elaboração e entrega de trabalhos e testes (semestrais).

8. Quem são os utilizadores mais assíduos da biblioteca – os discentes, os docentes ou visitas externas à própria Universidade?

São os alunos internos, ainda que a biblioteca permita visitas de alunos externos à universidade (embora com restrições relativas à requisição de obras). Ainda que a universidade contemple mais dois polos, os alunos da Universidade circulam de uma forma livre entre polos.

9. Qual é o horário de funcionamento da biblioteca? Na sua opinião, o horário de funcionamento da biblioteca é o mais adequado para a melhor utilização deste espaço?

Segunda a sexta-feira das 09:00-20:00 – este horário é reduzido em período de interrupção letiva (férias). Este horário é referente ao polo Quinta do Bom Nome. Este é o horário mais adequado, contudo não é um horário fixo ou estanque, uma vez que impera a necessidade de ser bastante flexível por razões de necessidade e adequação com os horários das aulas e dos próprios alunos.

10. Quais são os livros mais requisitados na biblioteca?

Em termos de maiores áreas são: Gestão, Psicologia, Direito e Marketing.

11. Qual é o maior conteúdo / género literário que a Universidade tem para requisição?

Marketing – uma vez que o IPAM Lisboa (Instituto Português de Administração e Marketing) apenas leciona marketing – uniu-se em 2015 com a UE – transferindo assim todo o portefólio para a biblioteca da UE. A área da Psicologia é ainda uma área em grande desenvolvimento uma vez que as atuais aquisições de livros se enquadrem nesta área.

12. Que recursos online, existem na Universidade (bases de dados)? Qual é o valor financeiro atribuído para os mesmos? Considera que o valor gasto para o acesso a essas bases, é adequado à sua real utilização pelos discentes?

EBSCO Information Services – base de dados mais abrangente e geral Euromonitor (direccionada para a Gestão) – consumo mercados e logística. É ainda possível consultar uma vasta coleção de Ebooks (200 mil) que são adquiridos através da plataforma EBSCO.

DGI (produto consultado apenas nas instalações da biblioteca ou por solicitação ao docente) – bases de análises de consumo – MarkTest.

Em termos globais de budget (referente às bases de dados) o valor ronda os 100.000 (cem mil euros) anuais – uma vez que é uma universidade privada é necessária uma grande quota parte de investimento.

A pandemia veio alterar o modo de procura dos discentes uma vez que atualmente é dada preferência aos meios eletrónicos e não ao meio físico. É muito difícil conseguir ter o mesmo serviço físico e on-line, e a situação pandémica veio alterar muito as necessidades dos alunos. A biblioteca dá formação e dirige-se diretamente aos alunos para os capacitar e informar os meios disponíveis a estes. Uma grande dificuldade é a Universidade realizar cursos (inteiramente) on-line e em período pós-laboral.

A biblioteca não possibilita a aquisição (compra) de livros por parte dos alunos, separando assim a compra da requisição de obras. A aquisição de recursos necessários aos alunos é realizada pela biblioteca dentro das carências destes.

13. Considera que os recursos (materiais; pessoais e financeiros) disponibilizados são os mais adequados para o correto funcionamento da biblioteca?

Sim, embora seja possível apontar lacunas. Com a nova aquisição de cursos a lecionar, existe uma necessidade constante de atualizar as bases de dados (seja de obras seja de testes) para ser possível dotar os alunos com os melhores meios. É realizado um planeamento anual, onde é escrutinado qual o orçamento direcionado para livros, bases de dados on-line, bem como para infraestruturas.

A biblioteca dispõe de um serviço (interno) on-line onde é possível renovar a requisição dos livros. Esta plataforma é (ainda) distinta das bases de dados (Ebsco, ...) disponibilizadas.

A Universidade tem uma plataforma moodle, onde os alunos podem ter acesso a determinados recursos, possibilitando assim a consulta de determinados ebooks e outros documentos relativos às Unidades Curriculares.

Uma vez que o catálogo da biblioteca (geral da Universidade) é único, é possível solicitar obras que se encontram (fisicamente) num outro polo da Universidade. A gestão e entrega das obras nos diferentes polos é responsabilidade dos serviços da biblioteca e não dos alunos ou docentes.



INTERNAL AUDIT AND ITS IMPACT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Ivan Mendes, Alferes de Administração Militar, Comando de Administração de Recursos Internos/Guarda Nacional Republicana, mendes.is@gnr.pt

Artur Saraiva, Tenente-Coronel de Administração Militar, Escola dos Serviços/Exército, saraiva.amv@exercito.pt

ABSTRACT

Internal audit plays a crucial role in creating value for an organisation through financial and human factors and organisational culture. Due to the gaps in the literature, a systematic literature review was conducted in order to understand the impact of internal audit on organisational performance. The study focuses on three main topics: a) internal audit effectiveness and risk management; b) internal audit quality and organisational culture; and c) audit committee and internal audit versus external audit. The research findings reveal that internal audit has an impact on organisation effectiveness, because the more effective internal audit is, the better the internal audit quality will be, which, combined with effective performance of external audit, management and audit committee, results in better organisational performance. This study allows to provide researchers, through a vast body of literature, the most relevant aspects of internal audit and its intra-organisational relations, thus broadening the spectrum of knowledge on this subject.

Keywords: Audit Committee; Corporate Governance; Internal Audit; Audit Risk

1. INTRODUCTION

According to The Institute of Internal Auditors, Internal Audit (IA) is defined as “*an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes*”. It plays a crucial role in the internal control of organisations because it evaluates and increases the effectiveness of organisational processes (Eulerich & Eulerich, 2020; Kontogeorgies, 2018; Pinto et al., 2014; Weatherford & Ruppert, 2015; Wu et al., 2015). Although the effectiveness of an organisation relies not only on the quality of IA (it also depends on the Audit Committee [AC], External Audit [EA] and management) (Mahdawi et al., 2018; Prawitt et al, 2008; Stewart & Subramaniam, 2009), it is IA that ensures the risks the organisation faces are detected and properly managed (Karagiorgos et al., 2007; Ibironke & Elewor, 2020), and that financial reporting is carried out correctly (Saud, 2015).

In the literature on AI, some authors have detected research gaps in this field (Stewart & Subramaniam, 2010), as well as the need to expand the scope of the review (Hai et al., 2019); Lenning & Gremyr, 2021); Türetken et al., 2020). In this sense, a systematic literature review was conducted using the Dimensions database, in order to understand the impact that AI has on organizational performance.

This research begins with a database filtration to delimit the study field of the articles to be analysed, followed by a collection and analysis of the most cited articles and co-cited authors, using *VOSviewer* software, in order to understand which authors and articles are the most influential in the field under investigation.

Thus, this research will increase the spectrum of knowledge on IA and its impact on organisational performance, thus allowing to answer the question "What is the impact

of Internal Auditing on organisational performance?". Therefore, in order to answer this question, three clusters were created and analysed individually, according to the existing literature: a) IA effectiveness and risk management; b) IA quality and organisational culture; and c) AC and IA versus EA. At the end, conclusions are drawn from this research.

2. METHODOLOGY

The steps taken for the systematic literature review were those presented by Moreira et al. (2019), which are shown in Table 1.

Step	Home research	Search articles	Bibliometric analysis	Selection of articles	Content analysis
Aim of the step	Identification of keywords related to the impact of IA on the performance of organisations	Search for articles related to the impact of IA on the performance of organisations	Identification of the articles, according to authors, year, journals, keywords, etc..	Selection of articles which relate to the field under study	Discussion of the topic in question, according to the articles selected

Table 1: Process of systematic literature review

Source: Adapted from Moreira et al. (2019).

In order to understand the existing literature which provides the answer to the question "What is the impact of Internal Audit on organisational performance?", our research was conducted in Dimensions database, whose filters and respective results are shown in Table 2.

Protocol		Number of results
1 st filter	Title and Abstract = “Internal Audit”	8780
2 nd filter	Title and Abstract = “Internal Audit AND impact AND organisation”	254
3 rd filter	Publication year: Articles published between 2010 and 2021	193
4 th filter	Research Fields: Business and Management; Accounting, Auditing, and accountability; Information systems; Banking, Finance and Investment; Policy and Administration	139

Table 2: Filters applied in Dimensions on April 26th, 2021

Source: Created by authors.

After the selection of 139 articles, these were analysed on *VOSviewer*, in order to understand the most co-cited references in these articles. References co-cited at least thrice were selected, thus resulting in a total of 46 references, as shown in figure 1.

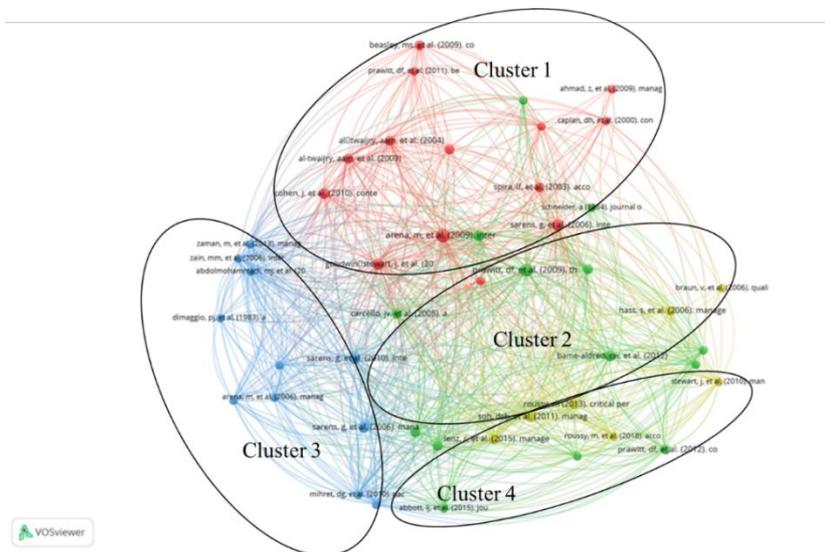


Figure 1: Map with co-cited references at least three times

Source: Created by the authors in *VOSviewer*

Thus, figure 1 shows four clusters, with the colour of each reference according to the cluster to which it belongs (Eck & Waltman, 2020). Clusters with the same colour and close together indicate that the references belong to the same field (Eck & Waltman, 2010).

Tables 3, 4, 5 and 6 show the most co-cited references in each cluster, according to the map in figure 1.

Title	Author(s) and Year	Citations
Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness	Arena, M., & Azzone, G. (2009)	8
The relationship between internal audit and senior management: An analysis of expectations and perceptions	Sarens, G., & De Beelde, I. (2006b)	6
Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' Experiences	Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2010)	5

Table 3: Cluster 1 (Red) analysis.

Source: Drafted by the authors

Title	Author(s) and Year	Citations
Internal Audit quality and earnings management	Prawitt, D., Smith, L., & Wood, D. (2008)	7
A Summary of Research on External Auditor Reliance on the Internal Audit Function	Bame-Aldred, C., Brandon, D., Messier, J., Rittenberg, L., & Stefaniak, C. (2012)	5
The Role of the Internal Audit Function in the Disclosure of Material Weaknesses	Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., & Bardhan, I. (2011)	5

Table 4: Cluster 2 (Green) analysis.

Source: Drafted by the authors

Title	Author(s) and Year	Citations
In search of a measure of effectiveness for internal audit functions: an institutional perspective	Lenz, R., Sarens, G. & Jeppesen, K. (2018)	5
Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies	(Sarens, G. & De Beelde, I. (2006a)	5
Monitoring effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other explanatory variables	Sarens, G. & Abdolmohammadi, M. (2010)	5

Table 5: Cluster 3 (Blue) analysis.

Source: Drafted by the authors

Title	Author(s) and Year	Citations
The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness, and evaluation	Soh, D., & Martinov† Bennie, N. (2011)	6
The Americas literature review on internal auditing	Hass, S., Abdolmohammadi, M., & Burnaby, P. (2006)	4
New perspectives in Internal Audit research: a structured literature review	Roussy, M., & Perron, A. (2018)	4

Table 6: Cluster 4 (Yellow) analysis.

Source: Drafted by the author

The tables were completed according to the following selection criteria: a minimum number of four co-citations per reference and a maximum of three references per cluster. In order to define the areas of study of the clusters, it is relevant to understand

the filiation of the most co-cited authors. Thus, figure 2 shows the most frequently co-cited authors. For this selection, those authors who were co-cited at least 10 times were chosen.

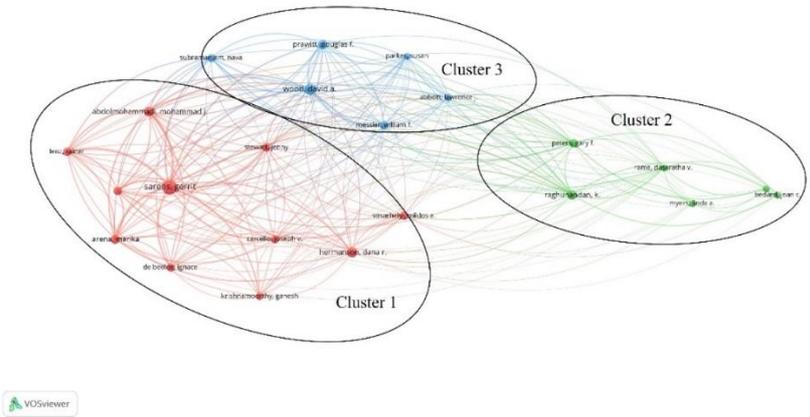


Figure 2: Map with co-cited authors at least ten times

Source: Drafted by the authors in *VOSviewer*

As the authors are already organised per cluster, we can define the fields of study for each cluster according to the areas covered by their respective articles, which are presented in Table 7.

Having defined the fields of study, as well as the main authors and references of each field, which were rigorously selected (Okoli & Schabram, 2010), it is now possible to conduct the literature review in the most objective and transparent manner (Kraus et al., 2020).

Cluster	Main authors	Nr of citations	Field of study
Cluster 1 (red)	• Gerrit Sarens	40	IA effectiveness and risk management
	• Mohammad J. Abdolmohammadi	21	
	• Dana R. Hermanson	22	
	• Marika Arena	19	
	• Giovanni Azzone	16	
Cluster 2 (green)	• K. Raghunandan	21	IA quality and organisational culture
	• Gary F. Peters	15	
	• Dasaratha V. Rama	11	
	• Jean C. Bedard	11	
Cluster 3 (blue)	• David A. Wood	29	AC and IA versus EA
	• Douglas F. Prawitt	18	
	• William F. Messier	16	
	• Nava Subramaniam	14	
	• Lawrence J. Abbott	12	

Table 7: Definition of the study areas of each cluster

Source: Drafted by the authors.

3. LITERATURE REVIEW

In order to contribute to a thorough systematic review of the literature, the main references in each cluster will be analysed, thus allowing to fulfil the main objective of the article (Frank & Hatak, 2014) which is to understand the impact of IA on organisational performance.

3.1. CLUSTER 1: IA EFFECTIVENESS AND RISK MANAGEMENT

Risk management is the entire decision-making process from identifying to monitoring risk, in order to reduce or eliminate it (Wang & Wen, 2019; Zyngier, 2008), and this risk management directly depends on IA, since the factors that influence IA effectiveness inevitably end up affecting risk management (Arena & Azzone, 2009; Iskandar et al., 2018).

Eulerich et al. (2018) highlight that, while executive management uses IA within the framework of internal control, it is AC which has greater focus on managing the organisations' risk. Internal control provides managers with reasonable assurance in the achievement of organisational objectives, concerning a) accuracy of financial reporting; b) compliance with laws and regulations; c) effectiveness and efficiency of operations; and d) safeguarding of assets (Hayes et al., 2005; Mwindi, 2008). In that order, Allegrini & D'Onza (2003) state that senior management should create the conditions to implement an effective risk management system, with IA being responsible for: a) compensating for the loss of control arising from increased organisational complexity; b) supporting the monitoring and improvement of risk management and internal control; and, c) training future managers (Sarens & De Beelde, 2006b). In this sense, IA activities should contribute to create value for the organisation and its stakeholders (Lastianti et al., 2018).

Although IA effectiveness is a multifaceted concept (Lenz et al., 2014), it depends not only on IA performance, but also on the consideration given by senior management to IA reports (Lenz et al., 2017) and on interactions with other organisational governance mechanisms (Sarens et al., 2012). According to George et al. (2015), the factors that contribute to the effectiveness of IA are: a) IA quality; b) competence of IA team; c) independence of IA; and d) management support.

Thus, the effectiveness of IA is based on risk, which enables it to support organisations to achieve their goals through improvement in the quality of corporate governance, control, and risk management (Dittenhofer 2001; Eulerich & Eulerich, 2020; Lenz et al., 2018). In the literature review conducted by Türetken et al. (2020), the authors refer that there is no consensus within the existing literature as to the indicators used to quantify the audit effectiveness. Consequently, Carcello et al. (2020) state that many organisations are poorly prepared in terms of risk management, falling short when it comes to its application, which ultimately affects the effectiveness of IA.

With the emergence of the COVID-19 pandemic, some IA work started to be conducted remotely, so the leaders of audit firms should look for innovative ways to motivate employees in times of crisis, as well as adapt to the new circumstances (Brown et al. 2020). Several success cases occurred in Germany, in a study conducted by Eulerich et al. (2021), where 271 internal auditors were approached, and they state that remote audits are equally effective and efficient than regular audits, stating that the stakeholders in their organisations share the same opinion.

3.2. CLUSTER 2: IA QUALITY AND ORGANISATIONAL CULTURE

IA quality is related to several factors, of which it is important to highlight financial factors, human factors, and organisational culture. At the financial level, IA quality depends on the quality of the financial information that is reported (Prawitt et al., 2008; Uemura, 2016), as well as the probability of audit report opinions being changed, as well as the need for financial restatement (Chen 2019). Thus, Hoitash et al. (2007) states that auditors must obtain sufficient evidence to support their opinions to ensure the effectiveness of IA.

Concerning the human factor, López and Peters (2012) refer that the pressure placed on auditors (individually), at the level of workload, will have a negative impact on IA quality. In addition, the independence that internal auditors have in the organisation has an impact on IA quality (Abbott et al., 2016; Dao et al., 2012; George et al., 2015; Josheski & Jovanova, 2012; Střihavková, 2018; Uemura, 2016), because it increases the auditor's effectiveness in identifying internal control weaknesses (Zhang et al., 2007). Thus, Dao et al. (2012) conclude that, in the private sector, shareholders' votes in the selection of internal auditors has a positive impact on their independence.

Sabbar et al. (2018) warn that organisations should have an appropriate number of auditors to ensure the quality of IA. However, regardless the type of organisation, IA quality will always depend on the demands that auditors place on themselves (Sabbar et al., 2018). For that reason, the quality of internal auditors should also be assessed (Abdieva, 2016).

Finally, organisational culture is a factor with direct impact on IA quality, as well as on the corporate governance approach (Alawaqleh, 2021; Scarbrough et al., 1998) and on the auditor's decision-making process (Abdelahi et al., 2020).

In the public sector, fraud and corruption risks are issues addressed by several authors, and their prevention and awareness should be intrinsic to organisations culture (Huberts, 1998; Webb, 2010), with IA having a significant role in detecting these crimes, thus promoting a culture of accountability and integrity (Chowdhury & Shil, 2019; Coram et al., 2008; Drogalas et al., 2017; Sabbar et al., 2018).

Another relevant aspect concerns the manner in which IA is implemented. D'Onza and Sarens (2018) mention that IAs should occur in different areas of the organisation, in order to increase the spectrum of recommendations provided by the audits.

In order to add value to the organisation and ensure the quality of IA, it must go through a process of continuous improvement, always seeking to adapt to any

organisational changes (Udesiani, 2019), and internal auditors must know their organisation and its culture (Střihavková, 2018).

3.3. CLUSTER 3: AC AND IA VERSUS EA

IA and AC have a symbiotic relationship since AC is indispensable for the development of IA, and the results and conclusions of IA provide information which contributes to improve the work of AC (Asri & Muhammad, 2021; Carcello et al., 2005; Juwita et al., 2020; Nasser, 2015; Tušek & Pokrovac, 2012).

According to some studies, AC has been the link between external and internal audits (Gramling et al., 2004), thus having several functions, such as: a) appointing an external auditor (Wu et al., 2015); b) with the support of IA; b) implementing an internal control system (Abbott et al., 2010; Wu et al., 2015); c) improving IA quality through, for example, the monitoring of the quality of financial reporting (Cohen et al., 2010; Tušek, 2015; Zain et al., 2010); d) managing conflicts between IA and EA (García et al., 2019; Turley & Zaman, 2007).

According to several studies, corporate governance quality is guaranteed by the relationship between the IA function, EA, AC, and the management's ability to adapt to IA changes (Mahdawi et al., 2018; Prawitt et al., 2008; Stewart & Subramaniam, 2009), as shown in figure 3.

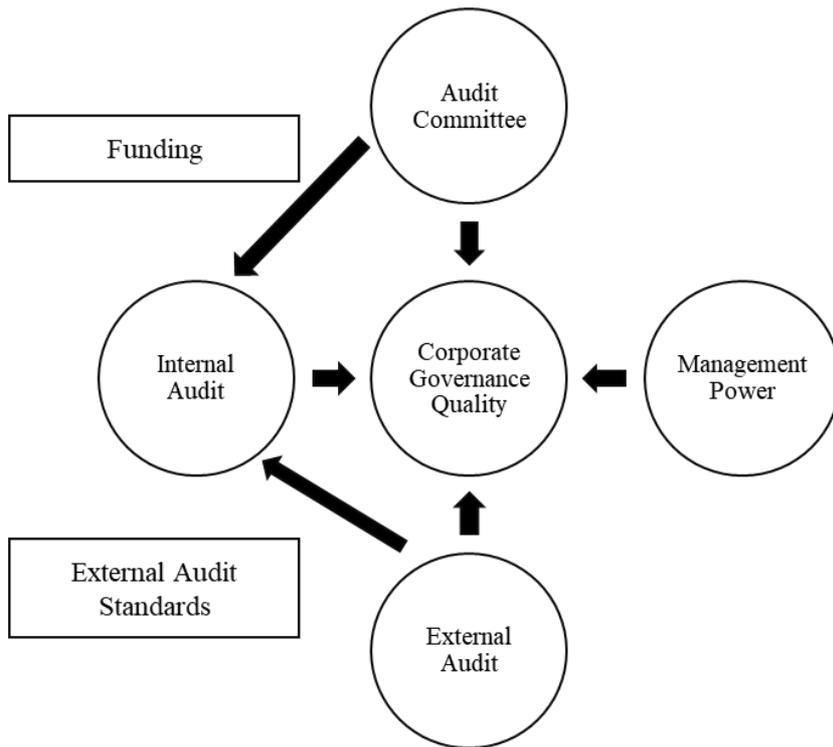


Figure 3: Factors that influence corporate governance quality

Source: Adapted from existing literature

In a study conducted in Spain, García et al. (2012) found that the relationship between IA and AC is crucial to detect errors and fraud within the organisation. Thus, promoting more meetings amongst these bodies increases the likelihood of detecting errors in financial reports, while also improving their quality (Alzeban & Sawan, 2015; García et al., 2012). However, EA has the most significant role in detecting errors and fraud, being, thus, responsible for assessing the credibility of the financial information reported by the organisations. In order to minimise errors and fraud,

Ionescu (2017) suggests the implementation of the International Accounting Standards and the International Standards of Auditing in organisations.

Thus, the functional relationship between IA and EA should also be highlighted, as well as their differences. Drljača and Latinović (2017) points out some differences between the internal and EA functions, as shown in Table 8.

Internal Audit	External Audit
Focus on the assessment of the state of technology and processes, resulting from seasoned experience in working in the organisation	Focus on frameworks and standards
Little relevance given to customer satisfaction	Strong focus on customer satisfaction
Greater focus on aspects of security in information systems	Focus on all information systems

Table 8: IA versus EA

Source: Adapted from Drljača and Latinović (2017)

Several studies point out that an organisation can add value to IA if it provides some of its resources (financial reports, internal control system map, etc.) to the EA, in order to facilitate and maximise the efficiency of their work, while allowing the organisation to reduce costs (Abbott et al., 2012; Asri & Muhammad, 2021; Bame-Aldred et al., 2012; Ho & Hutchinson, 2010; Hodge, 2014; Malaescu & Sutton, 2015). However, IA conclusions should be as objective as possible and refrain from biases, otherwise they will be considered untrustworthy by EA and end up being negatively evaluated (Glover et al., 2008).

4. CONCLUSION

In order to understand the impact of IA on organisational performance, a systematic literature review was conducted using *Dimensions* database which, after a filtering process, resulted in a sample of 139 articles. By using *VOSviewer* software, the most co-cited references and authors in this sample were determined and grouped into three clusters: a) IA effectiveness and risk management (Cluster 1); b) IA quality and organisational culture (Cluster 2); and c) AC and IA versus EA (Cluster 3).

In relation to cluster 1, it should be noted that risk management and IA effectiveness are related, insofar as IA is more effective the better it knows how to manage risk. This means that organisations must know their inherent risks and how to control and prevent them.

Cluster 2 refers to the factors that influence IA quality: financial and human factors and organisational culture, with particular focus on the latter. On the financial factor, it was concluded that auditors should produce financial reports with quality, whose findings should be properly supported and incontestable, and audit conclusions should be objective.

Regarding the human factor, the commitment relationship between internal auditor and the organisation was also analysed, which must guarantee the auditor's independence, exempt from any kind of pressure while carrying out their audit duties. Concerning organisational culture, a corruption-related issue within the public sector was identified. Thus, public entities should be governed by EA standards and adopt a culture of accountability and integrity. It is also mentioned that all organisations should seek continuous improvement processes, and IA should adapt to these organisational changes.

In cluster 3, the function of the AC is mentioned, which has a relevant role in managing the relationship between IA and EA, as well as in funding IA which, through the standards of EA and with the ability of the management to adapt to organisational changes, will contribute towards the improvement of corporate governance quality.

Thus, by answering the research question "What is the impact of Internal Audit on organisational performance?", we conclude that IA has an impact on organisational performance through risk management and from financial, human, and organisational standpoints. The higher the IA effectiveness, the better its quality will be, which, combined with the efforts from EA, management, and AC, will result in a better organizational performance. In this sense, IA, internal auditor, and the organisation should be aligned, with each part fulfilling its role in accordance with the organisation's objectives, as shown in Figure 4.

This work bears some limitations, of which the, perhaps, too generalist manner which the scope is addressed stands out. As such, for future investigations, a more detailed analysis of the relationships between IA with the EA, with the AC and with the management is suggested, and how these relations influence the organisation's performance.

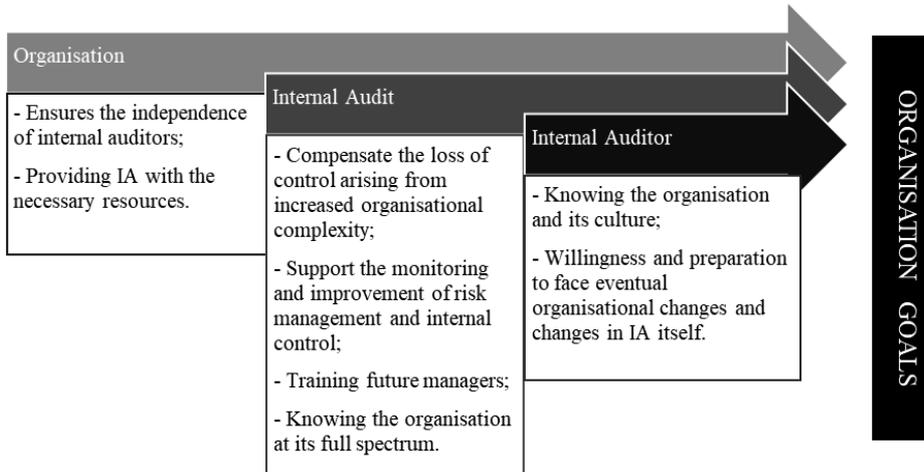


Figure 4: Factors that influence corporate governance quality

Source: Adapted from existing literature

REFERENCES

- Abbott, L., Daugherty, B., Parker, S., & Peters, G. (2016). Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: The Joint Importance of Independence and Competence. *Journal of Accounting Research*, 54(1), 3-40. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12099>
- Abbott, L., Parker, S., & Peters, G. (2010). Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities. *Accounting Horizons*, 24(1), 1-24. DOI: 10.2308/acch.2010.24.1.1

- Abbott, L., Parker, S., & Peters, G. (2012). Internal Audit Assistance and External Audit Timeliness. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31(4), 3-20. <https://doi.org/10.2308/ajpt-10296>
- Abdelahi, A., Arumugam, D., & Suppiah, K. (2020). Behavioral Aspect: The impact of organization culture and ethicality on internal auditor's. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 1092-1100. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I2/PR200412>
- Abdieva, N. (2016). Problems of audit quality control in condition of “Uzbekistan Temir Yo’llari”. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 269-272. <https://dx.doi.org/10.2991/isbcd-16.2016.55>
- Alawaqleh, Q. (2021). Impact of accounting information system on internal audit quality: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Financial Research*, 12(1), 205-213. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n1p205>
- Allegrini, M., & D'Onza, G. (2003). Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: An empirical survey. *International Journal of Auditing*, 7(3), 191–208. <https://doi.org/10.1046/J.1099-1123.2003.00070.X>
- Alzeban, A., & Sawan, N. (2015). The impact of audit committee characteristics on the implementation of internal audit recommendations. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 24, 61-71. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2015.02.005>
- Arena, M., & Azzone, A. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>

- Asri, P., & Muhammad, E. (2021). The effect of the existence of internal audit function and internal audit disclosure. *Journal of Auditing, Finance, and Forensic Accounting*, 9(1), 1-10. <https://doi.org/10.21107/jaffa.v9i1.9941>
- Bame-Aldred, C., Brandon, D., Messier, J., Rittenberg, L., & Stefaniak, C. (2012). A summary of research on external auditor reliance on the internal audit function. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, Forthcoming*, 32(Supplement1), 251-286. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50342>
- Brown, V., Earley, C., & Sanderson, K. (2020). An exploratory analysis of auditors' perceptions of the firms' tone at the top. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3608450>
- Carcello, J., Eulerich, M., Masli, A., & Wood, D. (2020). Are internal audits associated with reductions in perceived risk? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2970045>
- Carcello, J., Hermanson D., & Raghunandan, K. (2005). Factors associated with U.S. public companies' investment in internal auditing. *Accounting Horizons*, 19(2), 69-84. <http://dx.doi.org/10.2308/acch.2005.19.2.69>
- Chen, R. (2019). Internal control audit fee and internal control audit quality—Evidence from Integrated Audits. *Open Journal of Business and Management*, 7(1), 292-311. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.71020>
- Chowdhury, A., & Shil, N. (2019). Influence of new public management philosophy on risk management, fraud and corruption control and internal audit: Evidence from an Australian Public Sector Organization. *Accounting and Management Information Systems*, 18(4), 486-508. <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2019.04002>

- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2010). Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' experiences. *Contemporary Accounting Research*, 27(3), 751-786. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01026.x>
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, 48(4), 543-559. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00247.x>
- Dao, M., Raghunandam, K., & Rama, D. (2012). Shareholder voting on auditor selection, audit fees, and audit quality. *The Accounting Review*, 87(1), 149-171. DOI: 10.2308/accr-10159
- Dittenhofer, M. (2001). Internal audit effectiveness: An expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443-450. DOI:10.1108/EUM0000000006064
- D'Onza, G., & Sarens, G. (2018). Factors that enhance the quality of the relationships between internal auditors and auditees: Evidence from Italian companies. *International Journal of Auditing*, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/ijau.12100>
- Drljača D., & Latinović B. (2017). Audit in public administration's information systems – External or internal? *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 200. DOI: 10.1088/1757-899X/200/1/012026
- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristot, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434-454. <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2017.04001>

- Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Eck, N., & Waltman, L. (2020). *VOSviewer Manual - Manual for VOSviewer version 1.6.16*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Eulerich, A., & Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 94(3/4), 83-92. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50375>
- Eulerich, M., Kremin, J., & Wood, D. (2018). Factors that influence the use of the Internal Audit Function by Executive Management and Audit Committee. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3186552>
- Eulerich, M., Wagener, M., & Wood, D. (2021). Evidence on internal audit effectiveness from transitioning to remote audits because of COVID-19. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3774050>
- Frank, H., & Hatak, I. (2014). Doing a research literature review. In A. Fayolle and M. Wright (Eds.), *How to get published in the best entrepreneurship journals: A guide to steer your academic career* (pp. 94-117). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- García, L., Barbadillo, E., & Pérez, M. (2012). Audit committee and internal audit and the quality of earnings: Empirical evidence from Spanish companies. *Journal of Management & Governance*, 16(2), 305-331. DOI: 10.1007/s10997-010-9152-3

- García, L., Barbadillo, E., & Pérez, M. (2019). Analysis of the influence of the internal audit function on audit fees. *Spanish Accounting Review*, 22(1), 100-111. <https://www.doi.org/10.6018/rc-sar.22.1.354351>
- George, D., Theofanis, K., & Konstatinos, A. (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), 113-122. DOI: 10.5897/JAT2015.0182
- Glover, S., Prawitt, D., & Wood, D. (2008). Internal audit sourcing arrangement and the external auditor's reliance decision. *Contemporary Accounting Research*, 25(1), 193-213. <https://doi.org/10.1506/car.25.1.7>
- Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A., & Church, B. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194-244. Retrieved at 24th May 2021 from <https://www.proquest.com/openview/701b0449aad78f3fb31557782886a6f3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31366>
- Hai, P., Tu, C.A., & Toan, L. (2019). Research on factors affecting organizational structure, operating mechanism and audit quality: An empirical study in Vietnam. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 526-545. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9791>
- Hass, S., Abdolmohammadi, M., & Burnaby, P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(8), 835-844. <https://doi.org/10.1108/02686900610703778>
- Hayes, R., Dassen, R., Schilder, A., & Wallage, P. (2005). *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Ho, S., & Hutchinson, M. (2010). Internal audit department characteristics/ activities and audit fees: some evidence from Hong Kong firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19(2), 121-136. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2010.07.004>
- Hodge, S. (2014). The Use and Effectiveness of the Internal Audit Function in External Audits. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2430851>
- Hoitash, R., Hoitash, U., & Bedard, J. (2007). Internal control quality and audit pricing under the Sarbanes-Oxley Act. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 27(1), 105-126. <https://doi.org/10.2308/aud.2008.27.1.105>
- Huberts, L. (1998). What can be done against public corruption and fraud: Expert views on strategies to protect public integrity. *Crime, Law and Social Change*, 29(2), 209-224. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1008348803253>
- Ibironke, O., & Elewor, N. (2020). The role of internal audit and control on organizational objective achievement. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 7(5), 257-264. Retrieved at 25th May 2021 from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Role-of-Internal-Audit-and-Control-on-Objective-Ibironke-Elewor/e213f0922266061ae73155cb6aff9b77f44a8012>
- Ionescu, L. (2017). Errors and fraud in accounting. The role of external audit in fighting corruption. *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, 17(4), 29-36. <https://doi.org/10.26458/1743>
- Iskandar, T., Jamil, A., Yatim, P., & Sanusi, Z. (2018). The role of internal audit and audit committee in the implementation of enterprise risk management.

International Journal of Business and Globalisation, 21(2).
<https://doi.org/10.1504/IJBG.2018.094974>

Josheski, D., & Jovanova, B. (2012). External audit and relation between internal auditors, supervisory body and external auditors of the banking sector in the Republic of Macedonia. *MPRA*. Retrieved on 23rd May 2021 from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/39754/>

Juwita, R., Sutrisno T., & Hariadi, B. (2020). The Influence of audit committee and internal audit on audit report lag: Size of public accounting firm as a moderating variable. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(1), 137–142. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.593>

Karagiorgos, T., Drogalas, G., Pazarskis, M., & Christodoulou, P. (2007). *Internal auditing as a main tool for efficient risk assessment*. Paper presented at the MIBES International Conference, Larissa.

Kontogeorgis, G. (2018). The role of internal audit function on corporate governance and management. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 8(4). <https://doi.org/10.5296/ijafr.v8i4.13626>

Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1023-1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>

Lastianti, S., Muryani, E., & Ali, M. (2018). The Role of The Internal Audit Management of Enterprise Risk Management. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 1(2), 110-119. <http://dx.doi.org/10.29138/ijebd.v1i2.553>

- Lenning, J., & Gremyr, I. (2021). Unleashing the potential of internal audits: a review and research agenda. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1911635>
- Lenz, R., Sarens, G., & D'Silva, K. (2014). Probing the Discriminatory Power of Characteristics of Internal Audit Functions: Sorting the Wheat from the Chaff. *International Journal of Auditing*, 18(2), 126-138. <https://doi.org/10.1111/ijau.12017>
- Lenz, R., Sarens, G., & Hoos, F. (2018). Internal audit effectiveness: Multiple case study research involving chief audit executives and senior management. *EDPACS*, 55(1), 1-17. DOI: 10.1080/07366981.2017.1278980
- Lenz, R., Sarens, G., & Jeppesen, K. (2018). In search of a measure of effectiveness for internal audit functions: an institutional perspective. *EDPACS*, 58(2), 1-36. <https://doi.org/10.1080/07366981.2018.1511324>
- Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., & Bardhan, I. (2011). The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*, 86(1), 287–323. <https://doi.org/10.2308/accr.00000016>
- López, D., & Peters, G. (2012). The effect of workload compression on Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31(4), 139-165. <https://doi.org/10.2308/ajpt-10305>
- Mahdawi, S., Ayedh, A., & Khairi, K. (2018). Effectiveness of internal audit. *International Journal of Science and Research*, 7(1). DOI: 10.21275/ART20179790
- Malaescu, I., & Sutton, S. (2015). The reliance of external auditors on internal audit's use of continuous audit. *Journal of Information Systems*, 29(1), 95-114. <https://doi.org/10.2308/isys-50899>

- Moreira, J., Marques, C., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 635-648. DOI: 10.1002/tie.22045
- Mwindi, D. (2008). *Auditing* (2nd ed.). Nairobi: Focus Publishers.
- Nasser, E. (2015). Audit committee effectiveness: Relationship with audit committee characteristics and interaction with the internal audit department: Case of Egypt. *Journal Account Mark*, 4(2), 1-7. DOI: 10.4172/2168-9601.1000129
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts, Working Papers on Information Systems* 10(26). Retrieved at 27th April 2021 from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4126343/mod_resource/content/1/systematic%20literature%20reviews%20Okoli%2C%20Schabram%202010%20Sprouts.pdf
- Pinto, J., Pereira, A., Imoniana, J., & Peters, M. (2014). Role of internal audit in managerial practice in organisations. *African Journal of Business Management*, 8(2), 68-79. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7218x>
- Prawitt, D., Smith, J., & Wood, D. (2008). Internal audit quality and earnings management. *The Accounting Review*, 84(4). <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.4.1255>
- Roussy, M., & Perron, A. (2018). New perspectives in internal audit research: A structured literature review. *Accounting perspectives*, 17(3), 345-385. DOI: 10.1111/1911-3838.12180
- Sabbar, F., Al-Dulaimi, Z., Alalawi, T., & Rashid, A. (2018). The importance of adopting principles of corporate governance for the quality of internal audit.

Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 12(1), 1089-1101. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0098>

Sarens, G., & De Beelde, I. (2006a). Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63-80. <https://doi.org/10.1108/02686900610634766>

Sarens, G., & De Beelde, I. (2006b). The relationship between internal audit and senior management: an analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(3), 219–241. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2006.00351.x>

Sarens, G., & Abdolmohammadi, M. (2010). Monitoring effects of the internal audit function: Agency Theory versus other explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2010.00419.x>

Sarens, G., Abdolmohammadi, M., & Lenz, R. (2012). Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(2), 191-204. DOI:10.1108/09675421211254876

Saud, S. (2015). The role of internal audit in organization goals achievements: A security of Exchange Commission of Pakistan (SECP) Perspective. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(1), 13-19. Retrieved on 26th May 2021 from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/27835>

Scarbrough, D, Rama, D., & Raghunandan, K. (1998). Audit Committee Composition and Interaction with Internal Auditing: Canadian Evidence. *Accounting Horizons*, 12(1), 51-62. Retrieved at 15th May 2021 from <https://www.researchgate.net/profile/D->

Scarborough/publication/279554742_Audit_Committee_Composition_and_Interaction_with_Internal_Auditing_Canadian_Evidence/links/5caba405a6fdcca26d08d5d6/Audit-Committee-Composition-and-Interaction-with-Internal-Auditing-Canadian-Evidence.pdf

- Soh, D., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605-622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>
- Střihavková, E. (2018). Analysis of the status and quality of internal audit in selected organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 393. DOI: 10.1088/1757-899X/393/1/012115
- Stewart, J., & Subramaniam, N. (2009). Internal audit independence and objectivity: A review of current literature and opportunities for future research. *Griffith University, Department of Accounting, Finance and Economics*. Retrieved at 23th May 2021 from <https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/390468/2009-03-internal-audit-independence-and-objectivity-a-review-of-current-literature-and-opportunities-for-future-research.pdf>
- Stewart, J., & Subramaniam, N. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), 328-360. <https://doi.org/10.1108/02686901011034162>
- The Institute of Internal Auditors. *About Internal Auditing*. Retrieved at 25th May 2021 from <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/About-Internal-Auditing.aspx>

- Türetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: Operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238-271. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2018-1980>
- Turley, S., & Zaman, M. (2007). Audit Committee effectiveness: Informal processes and behavioural effects. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 20(5), 765-788. <https://doi.org/10.1108/09513570710779036>
- Tušek, B. (2015). The influence of the audit committee on the internal audit operations in the system of corporate governance: Evidence from Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 187-203. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1028245>
- Tušek, B., & Pokrovac, I. (2012). Interdependence between audit committee and internal audit. *Corporate Board: role, duties and composition*, 8(2), 6-14. <https://doi.org/10.22495/cbv8i2art1>
- Udesiani, T. (2019). Control of quality as an important tool for development of internal control. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research*, 48(5), 5-7. <https://doi.org/10.36962/gbssjar05>
- Uemura, H. (2016). The effect of audit objectives on audit quality—Why is there little disclosure of significant deficiencies in Japanese Internal Control Audits? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(2), 65-76. DOI: 10.17265/1548-6583/2016.02.001
- Wang, P., & Wen, Y. (2019). Research on security risk management process. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 62, 219-224. <https://dx.doi.org/10.2991/iafsm-18.2019.33>
- Weatherford, D., & Ruppert, M. (2015). “Auditing and Monitoring” — Revisiting Definitions. *Journal of Health Care Compliance*, 17(4), 21-51.

- Webb, W. (2010). Public management reform and the management of ethics: Incompatible ideals for the developing state? *International Journal of public sector management*, 23(7), 669-684. <https://doi.org/10.1108/09513551011078914>
- Wu, H., Patel, C., & Perera, H. (2015). Implementation of “audit committee” and “independent director” for financial reporting in China. *Advances in Accounting*, 31(2), 247-262. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.09.005>
- Zain, M., Wahab, A., & Foo, Y. (2010). Audit quality: Do the audit committee and internal audit arrangements matters?. *Corporate Ownership & Control*, 8(1-3), 333-345. <https://doi.org/10.22495/cocv8i1c3p1>
- Zhang, Y., Zhou, J., and Zhou, N. 2007. Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(3), 300-327. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2007.03.001>
- Zyngier, S. 2008. Risk Management: Strengthening Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management*, 4(3), 19-32. DOI: 10.4018/jkm.2008070102

O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DA LEI DOS COMPROMISSOS E DOS PAGAMENTOS EM ATRASO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Miguel Alexandre Leal Azenha, Academia Militar, azenha.mal@academiamilitar.pt

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

ABSTRACT

This research was conducted to analyze the main challenges of the Law of Commitments and Late Payments (LCPA) in the Republican National Guard (GNR). At a time when Portugal was experiencing a severe economic recession, there was a need to adopt measures to ensure better management of public resources. It is in this context that the LCPA emerges with a scope of application that extends to most public entities, including the GNR.

Based on a qualitative methodology with a case study design, the arrears were examined from the implementation of the law in 2012 until the year 2022, using bibliographic research, but also semi-structured interviews.

The main conclusions suggest that full compliance with the law is a daily challenge for the GNR due to its complexity and that there were no impacts in terms of late payments.

Keywords: Arrears, GNR, Commitments, State.

RESUMO

A presente investigação foi conduzida com o intuito de: *analisar os principais desafios da entrada em vigor da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA) na Guarda Nacional Republicana (GNR).*

Numa altura em que Portugal vivenciava uma grave recessão económica, houve a necessidade de adotar medidas que garantissem uma melhor gestão dos recursos públicos. É neste contexto que surge a LCPA com um âmbito de aplicação que se estende à generalidade das entidades públicas, nomeadamente à GNR.

Assente em uma metodologia qualitativa com desenho de um estudo de caso foram examinados os pagamentos em atraso desde a implementação da lei, em 2012, até ao ano de 2022, com recurso a pesquisa bibliográfica, mas também entrevista semi-estruturada.

As principais conclusões sugerem que o cumprimento integral da norma é um desafio diário para a GNR face à complexidade da mesma e que não existiram impactos ao nível dos pagamentos em atraso.

Palavras-chave: Pagamentos em atraso, GNR, Compromissos, Estado.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como principal objetivo compreender os principais impactos da introdução da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA) na Guarda Nacional Republicana (GNR). O conteúdo da investigação em apreço trata a despesa pública, em particular os pagamentos em atraso no setor público português, desde a implementação da lei (2012) até ao ano de 2022.

A LCPA foi aprovada pela Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, num período em que Portugal vivenciava uma grave recessão económica que, conseqüentemente, levou à adoção de medidas que promovessem uma melhor gestão dos fundos públicos, sendo essencial uma aplicação mais cuidadosa dos recursos. Conforme estabelecido no artigo 1.º, esta estabelece as regras a aplicar à assunção de compromissos e aos pagamentos em atraso das entidades públicas. Esta lei surge para controlar a assunção de compromissos e o aumento de pagamentos em atraso no setor público. A GNR,

por se tratar de uma entidade pública, deverá fazer por cumprir o estabelecido neste diploma e é nesse sentido que surge a pertinência do tema.

Decompondo a investigação, podemos distinguir dois grandes pontos de destaque: o enquadramento conceptual da LCPA e a análise das dificuldades inerentes à introdução desta lei na GNR.

A metodologia adotada é a de cariz qualitativa, sendo que a recolha de dados consistiu, inicialmente, na análise de documentos e, posteriormente, na realização de uma entrevista a um ator chave neste processo da estrutura da GNR.

No que concerne à estrutura do artigo, primeiramente, é apresentada a revisão da literatura, onde é abordada a origem da LCPA, a relação desta lei com a GNR e os principais desafios após a entrada em vigor da LCPA. Seguidamente, é apresentada a metodologia adotada, a discussão de resultados e, por fim, a conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A ORIGEM DA LCPA

A origem desta lei esteve fortemente relacionada com a pressão exercida sobre o Estado Português, por forças externas e internas, no sentido de adotar medidas de equilíbrio das contas públicas. As despesas aumentavam substancialmente e as receitas não acompanhavam esse ritmo, tornou-se então necessário, implementar um Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) (Marques *et al.*, 2017).

Derivado da situação económica e financeira de Portugal, o Estado português foi obrigado a recorrer ao PAEF celebrado com a União Europeia (UE), o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Deste programa surgiu o Memorando de Entendimento, no qual estavam estabelecidos os objetivos a atingir pelo governo português (Direção Geral do Orçamento, 2015).

Considerando a situação sensível do nosso país, o controlo da execução orçamental, em particular da despesa pública, tornou-se um objetivo primordial para o Estado. Neste sentido, no Memorando de Entendimento constam as linhas gerais de atuação para controlar e baixar a despesa pública. Deste modo, a supervisão dos pagamentos em atraso assume extrema importância uma vez que a não acumulação de dívidas vencidas faz parte de um dos critérios em análise na avaliação do PAEF (Marques e Carvalho, 2016).

Assim, em fevereiro de 2012, é publicada a LCPA com o objetivo de conter o défice das Administrações Públicas (AP), criando ferramentas para atingir o equilíbrio orçamental, a partir da diminuição da despesa e dos prazos de pagamento exercidos pelos organismos públicos (Marques, 2016).

A Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA) foi aprovada pela Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro. Foi alterada pelas Leis n.º 20/2012, de 14 de maio, 64/2012, de 20 de dezembro, 66 -B /2012, de 31 de dezembro, e 22/2015, de 17 de março (LCPA), e regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de junho, alterado pelas Leis n.º 64/2012, de 20 de dezembro, e 66 -B/2012, de 31 de dezembro, quanto aos procedimentos necessários à sua implementação. Esta lei surge com o objetivo de conter a acumulação de pagamentos em atraso nos organismos das Administrações Públicas, uma vez que estabelece que a execução orçamental não pode levar ao aumento dos pagamentos em atraso, sob pena de diminuir os fundos disponíveis, a partir da diminuição da receita que neles pode ser incluída.

De acordo com Rocha (2012), a LCPA sendo bem aplicada poderá ser um instrumento capaz de conter quem tem competência para efetuar a despesa pública. Esta lei poderá ser benéfica através da introdução de rigor e credibilidade na utilização e gestão dos dinheiros públicos. Para além disso, salienta que a LCPA foi aprovada com dois objetivos essenciais: primeiramente, de natureza preventiva, procurando disciplinar a

assunção dos compromissos futuros; em segundo lugar, de natureza repressiva de modo a normalizar os pagamentos em atraso existentes.

2.2. A GNR E A LCPA

De acordo com o n.º 1 do artigo 2.º da LCPA, esta lei aplica-se a todas as entidades previstas no artigo 2.º da lei de enquadramento orçamental (LEO - Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro) e a todas as entidades públicas do Serviço Nacional de Saúde (SNS). As entidades referidas no artigo 2.º da LEO são todos os serviços e entidades dos subsectores da administração central, regional, local e da segurança social, que não tenham natureza e forma de empresa, de fundação ou de associação públicas. É aplicável aos subsectores da administração regional e local, com as devidas adaptações. Em conformidade com o artigo 1.º da Lei n.º 63 de 2007, de 06 de novembro, que aprova a orgânica da GNR, esta é uma “força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. De acordo com o n.º 1 do artigo 2.º desta mesma Lei, a GNR depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna, fazendo então, parte integrante da Administração Pública portuguesa. Segundo o estabelecido no Decreto-lei nº126-B/2011, alterado pelo Decreto-lei nº 161-A/2013 e Decreto-Lei nº 112/2014, a GNR por se tratar de uma força de segurança está inserida na Administração Direta do Estado (ADE). Neste sentido, uma vez que pertence à ADE, a LCPA é aplicável à GNR.

Posto isto, de acordo com o n.º 1 e n.º 2 do artigo 5.º da LCPA, a GNR por pertencer à ADE, não pode assumir compromissos que excedam os fundos disponíveis, referidos na alínea f) do artigo 3.º desta Lei, e deverá ter sistemas informáticos que registem os fundos disponíveis, os compromissos, os passivos, as contas a pagar e os pagamentos em atraso, especificados pela sua data de vencimento. De acordo com o

n.º 3 deste mesmo artigo, os sistemas contabilísticos da GNR, para auxiliar a execução do orçamento, deverão emitir um número de compromisso válido e sequencial que conste na ordem da compra, nota de encomenda, ou outro documento equivalente, e, sem este a obrigação ou contrato subjacente em causa, são considerados nulos.

2.3. OS DESAFIOS APÓS A ENTRADA EM VIGOR DA LCPA

Segundo Sardinha (2014), numa análise das alterações que a LCPA teve no Departamento de Gestão Financeira da Polícia de Segurança Pública (PSP), a nível nacional, constatou que quando a PSP observava a insuficiência de recursos financeiros de modo a comprometer todo o encargo anual, eram feitos compromissos parciais e declarações de que os montantes que comportam a obrigação contratual seriam comprometidos, assim que houvesse fundos disponíveis. Ao longo do estudo, foi evidenciado que os constrangimentos geraram inovação e métodos de trabalho que potenciaram a melhor gestão dos recursos existentes, tendo sido aplicadas medidas, neste caso na PSP, que permitiram alcançar maior valor com menos custos, adotando um paradigma de gestão racional e flexível, valorizando o essencial em detrimento do secundário.

Em conformidade com um estudo elaborado por Carruna (2016), no sentido da não acumulação de dívidas por parte dos municípios, estes devem tomar medidas com capacidade para ultrapassar essas dificuldades. Para isso, salienta a importância e pertinência da verificação da dotação orçamental, conforme estabelecido na LCPA, para iniciar a cabimentação e compromisso da despesa sublinhando, assim, o controlo dos compromissos assumidos.

De acordo com Marques e Carvalho (2016), num estudo de caso sobre a contabilidade de compromissos no setor da saúde em Portugal, constataram que os impactos da aplicação da LCPA foram maioritariamente positivos. Porém, o principal desafio na

sua introdução consistiu na burocratização, representando um impacto negativo no que concerne a tarefas administrativas, em particular, no aprovisionamento. Para além disso, outro ponto negativo da aplicação da LCPA, prende-se pelo facto de a entidade analisada estar limitada na sua autonomia financeira, causando alguns inconvenientes na gestão das contratações e na assunção de compromissos plurianuais.

Segundo Sá (2018), num relatório de estágio cujo principal objetivo se centra na aplicação da Lei dos compromissos e pagamentos em atraso (LCPA) nos hospitais Entidades Públicas Empresariais e no acompanhamento da execução orçamental e do cumprimento da lei, outro desafio na aplicação da lei consiste na frequente necessidade de assumir compromissos superiores aos fundos disponíveis, sem prescindir da prestação de cuidados de saúde.

Pese embora as pistas anteriores, afigura-se que as mesmas não são exclusivas da GNR. Assim, importa avançar com trabalho de campo que forneça uma explicação mais customizada, motivo pelo qual se explicam, em seguida, as opções metodológicas seguidas.

3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Para a concretização dos objetivos deste estudo optou-se por uma estratégia de investigação qualitativa. Esta estratégia de investigação permite ao investigador ter acesso a informação abrangente, detalhada e com o enquadramento necessário, o que normalmente a investigação quantitativa não é capaz de fornecer (Major e Vieira, 2009).

O desenho de investigação adotado na presente investigação é o estudo de caso, sendo que para a recolha de dados consistiu na realização de uma entrevista e os resultados analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo. O estudo de caso pode ser depreendido como um método de pesquisa que geralmente utiliza dados qualitativos,

comum nas ciências sociais. A sua análise consiste essencialmente de uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo, num contexto real, em particular quando entre esse fenómeno e o contexto real não exista uma definição propriamente definida de uma forma explícita. Este estudo por norma caracteriza-se por ser detalhado e exaustivo (Yin, 2009). Para além disso, o estudo de caso tem como objetivo pegar num caso particular e ficar a conhecê-lo ao pormenor, procurando particularizar um caso específico (Stake, 2012), sendo que esta investigação se debruça sobre os impactos da LCPA especificamente na GNR, o estudo de caso é o método que permite chegar aos objetivos estabelecidos.

A entrevista foi realizada através da plataforma Zoom e teve como principal objetivo perceber a perspetiva do Oficial de Administração da GNR, dedicado a esta área, quanto aos desafios inerentes à implementação deste diploma na instituição e compará-los com os restantes desafios verificados na revisão da literatura. Sublinha-se que sendo um estudo qualitativo, o foco foi a capacidade dos entrevistados em fornecer informação pertinente para responder ao que se pretende com a investigação e não tanto a quantidade de entrevistas (Rosa e Arnoldi, 2008).

A próxima divisão de texto será dedicada à apresentação e à discussão de resultados relativamente à informação recolhida a partir das respostas à entrevista realizada e através da análise da revisão da literatura.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No que respeita à questão n.º 1 (considera que a implementação da LCPA consistiu num processo complexo na GNR?), o entrevistado considera que foi complexo, tanto para a GNR como para as restantes entidades públicas, considerando a quantidade de procedimentos obrigatórios que tiveram de começar a realizar como, por exemplo: o controlo de encargos plurianuais no Sistema Central de Encargos Plurianuais (SCEP),

o reporte de mensal de pagamentos em atraso e a necessidade de ter um compromisso prévio para todos os encargos que estão previstos nos três meses seguintes. No entanto, considera que todo este processo foi facilitado com a introdução do software contabilístico em vigor na GNR, o Sistema de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado (GeRFiP), gerido pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP). Para além disso, foi elaborada a circular n.º 5/DRF/2012 que estabeleceu os normativos internos para aplicar a LCPA. Esta circular, exigia que todas as unidades fizessem o cálculo dos seus fundos disponíveis, fizessem o reporte dos pagamentos em atrasos e fizessem uma série de interações com o departamento central, Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI), da GNR. Contudo, atualmente na GNR já se está familiarizado com o tema e já existem formas expeditas para ultrapassar os constrangimentos relacionados com esta lei. Confrontando esta questão com a revisão da literatura, Marques e Carvalho (2016) também consideram que a sua introdução consistiu num processo bastante burocrático, representando um impacto negativo no que respeita a tarefas administrativas, em particular, no aprovisionamento.

Quanto à resposta à questão n.º 2 (considera que a LCPA teve impacto nos pagamentos em atraso da GNR? Observou-se a sua diminuição, caso existissem?) considera que a lei não teve impacto diretamente nos pagamentos em atraso na GNR. No que concerne à questão n.º 3 (quais foram os principais desafios após a introdução da LCPA na GNR?), o principal desafio com a introdução da LCPA na GNR prende-se com o facto de a GNR não poder parar a sua atividade, mas também não poder infringir esta norma. As restrições orçamentais são reais e é uma dificuldade efetuar todos os registos atempados. Refere que os principais desafios são a necessidade de se efetuar controlos a todos os momentos, a realização de compromissos a três meses, e o valor insuficiente dos fundos disponíveis para garantir o funcionamento da

entidade. Comparando com os desafios aferidos na revisão da literatura, Sardinha (2014) constatou que na PSP também se observava a insuficiência de recursos financeiros de modo a comprometer todo o encargo anual. Para Carruna (2016), a inexistência de dotação orçamental e a conseqüente ilegitimidade para assumir compromissos são um desafio inerente à implementação da LCPA. De acordo com Sá (2018), o principal desafio nos hospitais Entidades Públicas Empresariais consiste na frequente necessidade de assumir compromissos superiores aos fundos disponíveis, sem prescindir da prestação de cuidados de saúde.

Por fim, no que respeita à questão n.º 4 (para além da diminuição dos pagamentos em atraso, considera que houve mais algum benefício para a GNR?) considera que é difícil encontrar benefícios, derivado da dificuldade inerente à implementação da LCPA e, conseqüentemente, do seu cumprimento. No que concerne aos pagamentos em atraso, não trouxe benefícios na GNR. No entanto, ao nível de gestão orçamental permite ter uma previsão mais aprofundada dos encargos decorrentes no ano e incrementou uma evolução positiva no controlo de encargos plurianuais. Realça que, na prática, a LCPA obrigou todas as entidades sujeitas às suas normas a equacionar processos e a melhorar o planeamento. Para além destes benefícios, Sardinha (2014) verificou que os constrangimentos geraram inovação e métodos de trabalho que potenciaram a melhor gestão dos recursos existentes, tendo sido aplicadas medidas, neste caso na PSP, que permitiram alcançar maior valor com menos custos, adotando um paradigma de gestão racional e flexível. Por outro lado, Rocha (2012), considera que a LCPA sendo bem aplicada poderá ser um instrumento capaz de conter quem tem competência para efetuar a despesa pública.

5. CONCLUSÃO

A presente investigação pretendeu identificar os principais desafios da entrada em vigor da LCPA na GNR.

Com recurso a uma metodologia qualitativa, assente em um estudo de caso, foi usada como primeira técnica a análise documental para a compreensão dos conceitos. Posteriormente, na fase analítica realizou-se uma entrevista, onde foi aplicada a técnica de análise de conteúdo para tratar a informação recolhida.

O conjunto de técnicas de procedimentos efetuados permite sugerir que a implementação da LCPA consistiu num processo complexo na GNR, apesar de também ter sido um processo bastante complexo para as restantes entidades públicas. Também foi possível constatar que a introdução da LCPA não implicou uma diminuição dos pagamentos em atraso na GNR, sobretudo porque já do antecedente os mesmos não existiam.

Em suma, sobre os principais desafios com a entrada em vigor da LCPA na GNR, conclui-se que de entre as várias limitações que a implementação desta lei originou, o principal desafio para a GNR é garantir a segurança (fim último da sua existência), cumprindo escrupulosamente as normas impostas pela lei. Adicionalmente a necessidade de controlos constantes, a realização de compromissos a três meses e os fundos disponíveis limitados, são desafios reais diários que são necessários mitigar para garantir o funcionamento da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carruna, C.C. (2016). *O impacto da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em atraso nos municípios do Algarve*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Algarve

Decreto-Lei n.º 99/2015, de 2 de junho - Terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de junho, que contempla as normas legais disciplinadoras dos procedimentos necessários à aplicação da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso, aprovada pela Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro. Diário da República: I Série, n.º 106 (2015), disponível em <https://dre.pt/application/file/67361215>, acessado em 10 de julho de 2015.

Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de junho - Estabelece, nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 14.º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso.

DGO, Manual de Procedimentos, Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA), Versão 4.0; (2015)

Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro (2015). Lei de Enquadramento Orçamental (LEO). Diário da República, 1.ª série, 178, 7566-7584. Lisboa: Presidente da Assembleia da República. Retirado de https://www.dgo.gov.pt/legislacao/Documents/Lei_151-2015_LEO.pdf

Major, M. e Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora

Marques, I.P. (2016). *Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso: Implicações nas Autarquias Locais*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Marques, M. & Carvalho, S. (2016). Contabilidade De Compromissos No Setor Da Saúde Em Portugal: Um Estudo De Caso. *I Congresso Internacional De Contabilidade Pública*, <https://www.occ.pt/news/cicpublica2016/cicpublica2016.html>.

- Marques, R. & Gomes, P. & Fernandes, M. (2017). O Impacto da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso no desempenho financeiro dos municípios de grande dimensão da região norte de Portugal. *I Congresso Internacional De Contabilidade Pública*
https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/ finais_site/164.pdf
- Rocha, J. (2012). A lei dos compromissos e dos pagamentos em atraso (breve enquadramento). Retirado de:
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/30428/1/Lei%20dos%20compromissos.pdf>
- Rosa, M. & Arnoldi, M. (2008). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora
- Sá, M. (2018). *Acompanhamento da execução orçamental e da LCPA nos hospitais EPE: Caso do Centro Hospitalar do Baixo Vouga EPE*. Dissertação de Mestrado. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21835>
- Sardinha, J. (2014). *O impacto da Lei dos Compromissos e pagamentos em atraso, consequências para os agentes económicos, para os gestores e responsáveis financeiros*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Santarém - Escola Superior de Gestão e Tecnologia
- Stake, R. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications



QUESTIONÁRIO DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL: UM CONTRIBUTO DE ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E VALIDAÇÃO PARA O CONTEXTO MILITAR DE SAÚDE PORTUGUÊS

Ana Teresa Nogueira Jeremias, PhD., KinesioLab – Research Unit in Human Movement e Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL), ana.jeremias@ipiaget.pt

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, PhD., Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, pcorreia@fd.uc.pt.

ABSTRACT

Currently, constraints are identified in the evaluation of hybrid collaborative administrative mechanisms due to deficits in instruments adapted and validated for the context of military health in Portugal that measure one of its results, interprofessional collaboration. In this sense, the present study arises with the objective of contributing to the cross-cultural adaptation and validation of the interprofessional collaboration questionnaire for the context of Portuguese military health. To this end, a descriptive cross-sectional analytical design was adopted, collecting data between 2018 and 2019 from 582 workers from Portuguese military health organizations, according to an accidental consecutive non-probability sample. The data, through SPSS and AMOS, version 26, were subjected to an analysis of descriptive statistics and confirmatory factorial analysis. As results, the reliability and validity of the construct of interprofessional collaboration was assessed and, of the respective questionnaire, translated and adapted to the context of the study. As such, it is suggested that, in a military health environment in Portugal, interprofessional collaboration is translated by formalization, internalization, objectives and shared

vision, and also by governance. However, these 4 sub-dimensions are reflected by only 9 of the 10 indicators initially weighted, since the item referring to the existence of forums, communication channels and activities, was not admitted in the final model.

Keywords: Administrative hybridity, Military health, Collaboration.

RESUMO

Atualmente identificam-se constrangimentos na avaliação de mecanismos administrativos colaborativos híbridos por défices de instrumentos adaptados e validados para o contexto de saúde militar em Portugal que mensurem um dos seus resultados, a colaboração interprofissional. Neste sentido, o presente estudo surge com o objetivo de contribuir para a adaptação transcultural e validação do questionário de colaboração interprofissional para contexto de saúde militar português. Para tal, adotou-se um desenho analítico transversal descritivo, recolhendo-se dados entre 2018 e 2019 de 582 trabalhadores de organizações de saúde militares portuguesas, de acordo com uma amostragem não probabilística consecutiva acidental. Os dados, através do SPSS e AMOS, versão 26, foram sujeitos a uma análise de estatística descritiva e a uma análise fatorial confirmatória. Como resultados, auferiu-se a fiabilidade e validade do constructo de colaboração interprofissional e, do respetivo questionário, traduzido e adaptado para o contexto do estudo. Como tal, sugere-se que, em ambiente de saúde militar em Portugal, a colaboração interprofissional é traduzida pela formalização, internalização, objetivos e visão partilhada e, ainda, pela governação. Contudo, estas 4 sub dimensões são refletidas por apenas 9 dos 10 indicadores inicialmente ponderados, já que o item referente à existência de fóruns, canais de comunicação e atividades, não foi admitido no modelo final.

Palavras-chave: Hibridismo administrativo, Saúde militar, Colaboração.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com a crise económica, tem-se destacado a necessidade de implementação de modalidades satisfatórias, eficientes e eficazes de prestação de serviços públicos de saúde, tendo em vista a sustentabilidade dos mesmos (Osborne, Radnor, Kinder, & Vidal, 2015), sobressaindo como indicadores da validade percebida de políticas públicas (Osborne, 2006; Pollitt, 2011).

Assim, para fazer face ao contexto de prestação de serviços públicos de saúde, nomeadamente militares (D'Angelo, Saperstein, Seibert, Durning, & Varpio, 2016; Varpio, et al., 2018), cada vez mais complexo (Ericksen & Dyer, 2004; Nancarrow, et al., 2013; Ning, Kirkman, & Porter, 2014) e, com propensão para o aumento dos custos (Suter, et al., 2012), as organizações tendem a estabelecer uma conexão entre si que condiciona, por sua vez, uma mutação nas suas estruturas (Ericksen & Dyer, 2004; Ning, Kirkman, & Porter, 2014; Smith & Besharov, 2019; Thomson, Perry, & Miller, 2007). Deste modo, pretendem promover a integração conhecimentos e práticas de diferentes grupos profissionais (Sangaletti, Schweitzer, Peduzzi, Zoboli, & Soares, 2017), bem como, equipamentos e tecnologias, de acordo com um modelo de trabalho em rede interdependente, verticalizado em complexidade, mas horizontal na importância do cuidado integral do indivíduo (Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez, & Polanco, 2013; Nancarrow, et al., 2013; Rodrigues & Silva, 2016). Esta situação traduz uma das opções mais frequentes da atualidade administrativa em organizações de saúde, por todo o mundo (Ericksen & Dyer, 2004; Ning, Kirkman, & Porter, 2014; Thomson, Perry, & Miller, 2007), a de contiguidade entre serviços públicos, para além do encadeamento entre setor privado e público (Emery & Giauque, 2014; Institute of Medicine, 2012).

Neste sentido, os serviços públicos de saúde têm adotado diversificados mecanismos administrativos híbridos que visam proporcionar o trabalho entre vários atores organizacionais e, conseqüentemente, interprofissionais (Austin, 2000; Correia, Bilhim, & Mendes, 2019; Smith & Besharov, 2019).

No âmbito dos serviços de saúde militares, em Portugal, empregou-se recentemente a fusão entre hospitais militares dos três ramos das Forças Armadas, e com esta, uma reorganização do sistema de saúde militar português. Este processo tem implicado uma relação de interdependência organizacional mais ampla, envolvendo hospitais associados e seus trabalhadores, mas também as restantes organizações de saúde militares, afetas a cada ramo, e respetivos colaboradores.

As fusões dizem respeito a um meio inovador e eficiente de alocação de recursos materiais escassos e, de fortalecimento das conexões entre organizações e entre os recursos humanos das mesmas (Marek, Donna-Jean, & Savla, 2015; Thomson, Perry, & Miller, 2007).

Pese embora as modificações funcionais e orgânicas como as referidas estejam cada vez mais direcionadas à promoção da colaboração (Martín-Rodríguez, Beaulieu, d'Amour, & Ferrada-Videla, 2005; Soderstrom & Weber, 2020), recorrentemente condicionam interesses conflitantes e disputas de poder entre atores (Garman, Leach, & Spector, 2006; Institute of Medicine, 2012; Smith & Besharov, 2019) passíveis de destabilizar o processo colaborativo (Arnaud, Fauvy, & Nekka, 2013; D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999; Chiavenato, 2004, p. 305) e respetivos resultados (Rockmann, Pratt, & Northcraft, 2007). Este contexto pode perturbar a satisfação e a motivação laboral e, conseqüentemente desencadear atitudes e comportamentos organizacionais (Castaño, Watts, & Tekleab, 2013; Garman, Leach, & Spector, 2006; Emery & Giauque, 2014; Gomes & Proença, 2015; Nancarrow, et al., 2013), como o descomprometimento no local de trabalho, uma maior taxa de absentismo,

presenteísmo e turnover laboral (Gibb, Cameron, Hamilton, Murphy, & Naji, 2010; Kaiser & Westers, 2018; Patrician, Shang, & Lake, 2010; Suter, et al., 2012). Por conseguinte, este quadro lesa o desempenho organizacional, a eficácia, eficiência e qualidade da prestação do serviço público (Hameduddin & Fernandez, 2019; Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015). Naturalmente, o mesmo, tende a agravar os custos para a organização, instituição e, para o sistema de saúde (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen, & Tummers, 2016; Lindsay, et al., 2017; Ndiaye, Seye, Diedhiou, Deme, & Tal-Dia, 2007; Suter, et al., 2012).

Assim, reconhece-se que estes mecanismos colaborativos híbridos se associam a uma incerteza de resultados. Logo, a implementação deste tipo de mecanismos administrativos, carece de uma avaliação do seu sucesso no que respeita à efetividade dos mesmos na concretização dos seus objetivos, nomeadamente, a promoção da colaboração entre organizações, traduzido pelo nível de colaboração percebido entre profissionais das mesmas. A este respeito, destaca-se o modelo teórico de colaboração interprofissional de D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodriguez e Pineault (2008), um dos mais conceituados, cuja validade, porém, está por determinar para Portugal, particularmente para contexto de saúde militar.

2. ESTADO DA ARTE

2.1. NOÇÃO DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL

A colaboração laboral tem sido foco de estudo de várias disciplinas, como consequência surgem diversos entendimentos da mesma (Thomson, Perry, & Miller, 2007).

No geral, os economistas parecem assumir a colaboração como conluio, os advogados como processo de contratação, os psicólogos enquanto negociação, os cientistas e engenheiros encaram-na em termos de partilha tecnológica e de conhecimento, e os

sociólogos concebem a colaboração como uma rede interativa no trabalho (Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996).

No campo da administração, a colaboração é entendida como um mecanismo de organizar e executar serviços que transcende o trabalho em equipa dentro das organizações (Lindsay, et al., 2017). Compreende o cruzamento de limites entre áreas científicas (Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996), ao mesmo tempo que se tenta evitar a transposição desses mesmos limites territoriais pelas outras partes envolvidas (Correia, Bilhim, & Mendes, 2019). Exige a mobilização dos diferentes atores e partilha de recursos, no sentido da resolução conjunta de problemas comuns, gerada através de pontos de consenso, ocorridos numa atmosfera de conflitos e divergências de perspetivas, por via da comunicação e diálogo (Correia, Bilhim, & Mendes, 2019; Uribe, Sytch, & Kim, 2020). A natureza de determinada colaboração depende, ainda, da tarefa, do objetivo, das partes envolvidas, do contexto, do tempo e dos efeitos (Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996).

Assim, a colaboração é considerada enquanto processo dinâmico e intrincado (Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996; Thomson, Perry, & Miller, 2007), que se pode observar intra ou interorganizações (Martín-Rodríguez, Beaulieu, d'Amour, & Ferrada-Videla, 2005), que por sua vez, desencadeiam a celebração de novas estruturas organizacionais e sociais (Correia, Bilhim, & Mendes, 2019; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996; Thomson, Perry, & Miller, 2007).

No que respeita particularmente à colaboração interprofissional, é aqui tida como um processo de relação formal entre profissionais interdependentes, com formação e habilidades diversas mas complementares, que visa a inovação na resolução de problemas e concretização de objetivos comuns (Lindsay, et al., 2017), estabelecidos com foco nas necessidades de saúde dos utentes (D'Amour, 1997 cit. por Thomson, Perry, & Miller, 2007; Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996) de uma

dada organização e contexto (Arnaud, Fauvy, & Nekka, 2013; D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008; Fonseca & Machado-da-Silva, 2010; Yeboah-Assiamah, Asamoah, & Agyekum, 2016). Este processo é delineado sobre uma base voluntária, (Martín-Rodríguez, Beaulieu, d'Amour, & Ferrada-Videla, 2005; Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996; Thomson, Perry, & Miller, 2007), exige cooperação, comunicação, negociação corporativa, compromisso, responsabilidade, e ainda, partilha de conhecimento, recursos (Uribe, Sytch, & Kim, 2020), confiança e poder (Correia, Bilhim, & Mendes, 2019; D'Amour, 2002 cit. por Martín-Rodríguez, Beaulieu, d'Amour, & Ferrada-Videla, 2005; Mintzberg, Jorgensen, Dougherty, & Westley, 1996).

2.1. MODELO DE ANÁLISE DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL

O modelo estabelecido por D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez e Pineault (2008), um dos mais conceituados, aplica-se à colaboração intra organizacional e entre organizações de saúde e, enaltece as formas pelas quais os atores de vários níveis colaboram. Sustenta-se na interação de influência positiva consagradas entre quatro sub dimensões que, por sua vez, refletem-se positivamente através de dez indicadores (Ilustração 1) (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008). No referido modelo, duas das sub dimensões referem-se a inter-relações profissionais e as outras duas abarcam a estrutura organizacional (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008).



Ilustração 1: Modelo de Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria com base em D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodriguez e Pineault (2008).

Relativamente à componente relacional, é composta pelas sub dimensões: 1) objetivos e visão partilhados, que abarca, a presença de objetivos comuns e sua adesão pela equipa, a prevalência da orientação para o cliente sob outras alianças, o conhecimento e aceitação de diferença e variabilidade na lealdade assumida entre indivíduos e, ainda, a diversidade de significações e expectativas atribuídas à colaboração; 2) internalização, que reflete a consciencialização dos profissionais acerca do papel de dependência celebrado entre si e da relevância da sua ação, que se traduz num sentimento de pertença, conhecimento dos valores e contributo de cada um, disciplina

e confiança mútua (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008; Martín-Rodríguez, Beaulieu, d'Amour, & Ferrada-Videla, 2005).

Quanto à dimensão organizacional, é refletida pelas sub dimensões: 3) formalização, que respeita ao nível de clarificação da organização do trabalho, procedimentos e comportamentos a adotar, de modo a permitir o ajuste de expectativas e responsabilidades; 4) governação, que exprime o papel da liderança e da distribuição do poder na colaboração, orientando e auxiliando o desenvolvimento e aplicação de inovações relacionadas com práticas colaborativas (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008; Martín-Rodríguez, Beaulieu, d'Amour, & Ferrada-Videla, 2005).

Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013), com base no modelo teórico em enfoque, desenvolveram um questionário que permite avaliar o sucesso de mecanismos colaborativos, como o implementado atualmente ao nível das organizações de saúde militares em Portugal, mais particularmente através da avaliação dos índices de colaboração entre organizações, traduzido pelo nível de colaboração entre profissionais das mesmas. Contudo, desconhece-se qualquer versão do referido questionário adaptada e validada para Portugal, particularmente para contexto de saúde militar português.

Este hiato poderá ter implicações no sucesso dos mecanismos administrativos colaborativos híbridos implementados, consequentemente na eficácia, eficiência e qualidade dos serviços de saúde e, em última análise, na sustentabilidade do sistema de saúde (Emery & Giauque, 2014), já que dificilmente serão detetados, em tempo útil, constrangimentos relacionados com a implementação de mecanismos colaborativos híbridos. Por consequência, este panorama limita o desenvolvimento e implementação de estratégias corretivas mais eficientes, ou seja, direcionadas aos indicadores mais importantes em contexto colaborativo híbrido, da mesma forma que

condiciona a adequação de estratégias de gestão de recursos humanos, no sentido de otimizar as habilidades e contribuições da força de trabalho em contexto colaborativo híbrido (Buljac-Samardzic, Doekhie, & Wijngaarden, 2020; D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodriguez, & Pineault, 2008; Emery & Giaque, 2014; Lim, 2014; Varpio, et al., 2018). Assim como, restringe o desenvolvimento de locais de trabalho saudáveis e, por tal facto, também prejudica a retenção de “cérebros”, a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços e, por conseguinte, atenua a possibilidade de redução de custos com a prestação de serviços de saúde (Suter, et al., 2012).

Assim, face às lacunas na evidência atual mencionadas e à relevância em colmatá-las, o presente estudo teve como objetivo, contribuir para a adaptação transcultural e validação do questionário de colaboração interprofissional de Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013) para contexto de saúde militar português, com base em dados recolhidos entre 2018 e 2019 em profissionais militares e civis de unidades militares de saúde em Portugal.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO E DESENHO DE ESTUDO

Para a concretização dos objetivos deste estudo, recorreu-se a uma abordagem quantitativa (Haverland & Yanow, 2012), sendo que os procedimentos implementados seguiram um desenho observacional transversal descritivo (Marôco, 2014a, p.3; Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp.154-167).

De acordo com o mesmo, em 2018 solicitou-se autorização para implementação do estudo ao Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas Portuguesas e aos Chefes de Estado-Maior dos três ramos, ao mesmo tempo que se iniciou o processo de tradução e adaptação dos questionários para a população alvo do estudo.

Também em 2018, deu-se início ao pré-teste do questionário mediante partilha do link de acesso eletrónico ao questionário e respetivo consentimento informado, via correio eletrónico institucional a uma amostra de conveniência de duas unidades de saúde do Exército português. Finda esta fase, em 2018 e 2019, efetuaram-se diligências com as diversas unidades de saúde, no sentido de distribuir o link com o questionário, a toda a população alvo, com a conseqüente aplicação do questionário e recolha de dados. Este momento implicou, ainda, a disponibilização e recolha de questionários em papel, a trabalhadores sem acesso e/ou sem o domínio informático necessário ao seu preenchimento.

Finda a recolha de dados, em 2020 procedeu-se à exclusão de participantes que não cumpriram os critérios de inclusão e dos indivíduos cujos questionários demonstraram 5% ou mais de respostas ausentes, de modo a salvaguardar a qualidade da análise estatística e respetivos resultados (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, pp. 570).

Por fim, ainda em 2020, procedeu-se à análise estatística dos dados referentes à amostra final, obtendo-se assim os respetivos resultados.

3.2. AMOSTRA

A amostra do estudo foi constituída por amostragem não probabilística consecutiva acidental, traduzida pela admissão de todas as pessoas que entre 2018 e 2019 decidiram participar e que reuniram todos os critérios de inclusão (Marôco, 2014b, pp. 7-12).

Para minimizar as lacunas deste método, foi disponibilizado o questionário à totalidade da população, ou seja, a 2045 trabalhadores de serviços de saúde militares e, calculou-se a dimensão da amostra representativa por defeito, ou seja, para uma população infinita, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, tendo-se definido uma dimensão de amostra mínima admissível de 385 indivíduos para a

concretização dos objetivos do estudo (Fathalla, 2004; Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp. 173-179).

Relativamente aos critérios de inclusão, foram estabelecidos por motivos éticos e de modo a salvaguardar a representatividade da população e a fiabilidade de resultados (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp. 173-179). Como tal, os participantes teriam de reunir a totalidade dos seguintes critérios de inclusão: ser trabalhador das Forças Armadas portuguesas; desempenhar funções em unidades de saúde militares ou unidades militares que, não sendo de saúde, contribuíssem indiretamente para os cuidados de saúde, localizadas em Portugal entre 2018 e 2019; ser civil ou militar, de todas as condições profissionais vinculativas, de qualquer especialidade, arma ou serviço, sendo ainda admissíveis todos os estados de atividade (ativo, baixa, licença, reserva, reforma, etc.); saber/conseguir ler e escrever; autorização por via do preenchimento do documento de consentimento informado.

3.3. QUESTÕES ÉTICAS

No presente estudo aplicaram-se procedimentos que salvaguardam o direito à autodeterminação, à intimidade, ao anonimato e à confidencialidade, à proteção contra o prejuízo e ao tratamento justo e equitativo (Fathalla, 2004). Destes destacam-se: pedido de autorização ao Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas e Chefes de Estado-Maior de cada um dos ramos militares bem como às respetivas comissões de ética; participação no estudo voluntária por via de consentimento informado, tendo sido solicitada às entidades militares mencionadas, bem como, a todos os participantes, autorização para divulgação académica e científica dos resultados do estudo; contacto eletrónico do responsável pelo estudo disponibilizado a todos os participantes, para o esclarecimento de dúvidas adicionais; ausência de

informações passíveis de identificar qualquer participante, sendo que os dados recolhidos, ao serem introduzidos numa base de dados foram codificados.

3.4. CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL

A versão original da escala de colaboração interprofissional desenvolvida por Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013) direciona-se à avaliação da colaboração interprofissional. Sustenta-se na conceptualização de colaboração interprofissional refletida por intermédio de quatro sub dimensões, duas das quais dizem respeito às relações entre os indivíduos e as restantes envolvem aspetos organizacionais, que se operacionalizam por intermédio de 10 indicadores (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008). Por sua vez, a cada indicador corresponde um item avaliado de acordo com uma escala de Likert, de cinco pontos, com âncoras descritivas em cada uma das classificações, que de um modo geral correspondem a: 1- “ausência”; 2- “baixo grau”; 3- “médio grau”; 4- “alto grau”; 5- “grau muito alto” (Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez, & Polanco, 2013).

3.5. PROCEDIMENTOS DE TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL

O questionário de colaboração interprofissional desenvolvido por Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013), até à data, apenas estava disponível na versão inglesa e espanhola, pelo que numa primeira fase, efetuou-se a tradução da versão inglesa para português.

A este respeito, admite-se a existência, bem como, a validade de diversos métodos (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000; Wild, et al., 2005), ao mesmo tempo que se reconhece não existir consenso científico quanto à melhor opção, uma vez que

nenhum sobressai, significativamente, técnica ou qualitativamente (Epstein, Santo, & Guillemín, 2015). Por tal facto, recomenda-se que a seleção do método se baseie na avaliação dos recursos e tempo disponíveis para a investigação (Beaton, Bombardier, Guillemín, & Ferraz, 2000; Epstein, Santo, & Guillemín, 2015; Wild, et al., 2005).

De acordo com o supramencionado, optou-se pelo método de conciliação, de forma a tornar o procedimento mais simples, mais rápido, menos dispendioso e com menos recursos humanos (Beaton, Bombardier, Guillemín, & Ferraz, 2000; Wild, et al., 2005). Assim, primeiro realizaram-se duas traduções independentes para a língua portuguesa, uma pelo autor e outra por um colaborador externo ao presente trabalho, ambos residentes em Portugal e conhecedores dos idiomas português/inglês e do questionário de colaboração. Após a realização das traduções independentes, procedeu-se à análise conjunta do material por um terceiro elemento, também ele residente em Portugal e conhecedor dos dois idiomas e contexto dos serviços de saúde militares, procurando-se a equivalência semântica, idiomática e cultural, que resultou na versão portuguesa do questionário, direcionada aos serviços de saúde militares em Portugal (Ilustração 6).

Findo o processo de tradução do questionário, alterou-se o nível de possibilidades da escala de resposta inicial, sendo que a escala do tipo Likert passou a contemplar dez possibilidades de resposta com âncoras nos extremos, sendo que as suas descrições foram ajustadas do ponto de vista semântico (1- “nível muito baixo”; 10 “nível muito alto”), de modo a aumentar a sensibilidade do questionário (Coelho & Esteves, 2007; Eutsler & Lang, 2015).

3.6. TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

A análise estatística dos dados contemplou a descrição dos dados e a avaliação da confiabilidade e validade do questionário, mediante, respetivamente, cálculos de

estatística descritiva (Jenkins-Smith, et al., 2017, pp. 27-40; Marôco, 2014b, pp. 16-33; Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp. 279-294) e, análise fatorial confirmatória (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, pp. 602-605; Marôco, 2014a, pp.180-183) através do método da máxima verossimilhança (Marôco, 2014a, pp. 40-41) e de Bootstrap (Marôco, 2014a, pp. 155).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. DESCRIÇÃO DOS DADOS

No que respeita ao pré teste, recolheu-se a totalidade dos 42 questionários disponibilizados. Destes, 1 foi considerado inválido, por apresentar 5% ou mais de respostas ausentes. No final, obtiveram-se 41 questionários considerados válidos para análise, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 97,62%.

A este respeito, salienta-se em termos de distribuição de frequência (Ilustração 2) que a amostra do pré-teste, oriunda de duas unidades de tipo I e II do Exército, constituiu-se, na sua maioria, por indivíduos licenciados (46,34%) e com formação secundária (41,46%). A área profissional mais frequente foi a militar da área da saúde (65,85%), assim como, o vínculo profissional temporário com o Exército (53,66%) e o género masculino (78,05%).

Sobre os resultados do pré teste, salienta-se, ainda, que se verificou objetividade do questionário, sem que se detetasse necessidade de se efetuar correções ao mesmo (Kumar, 2011, pp. 121-173; Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp. 194-275).

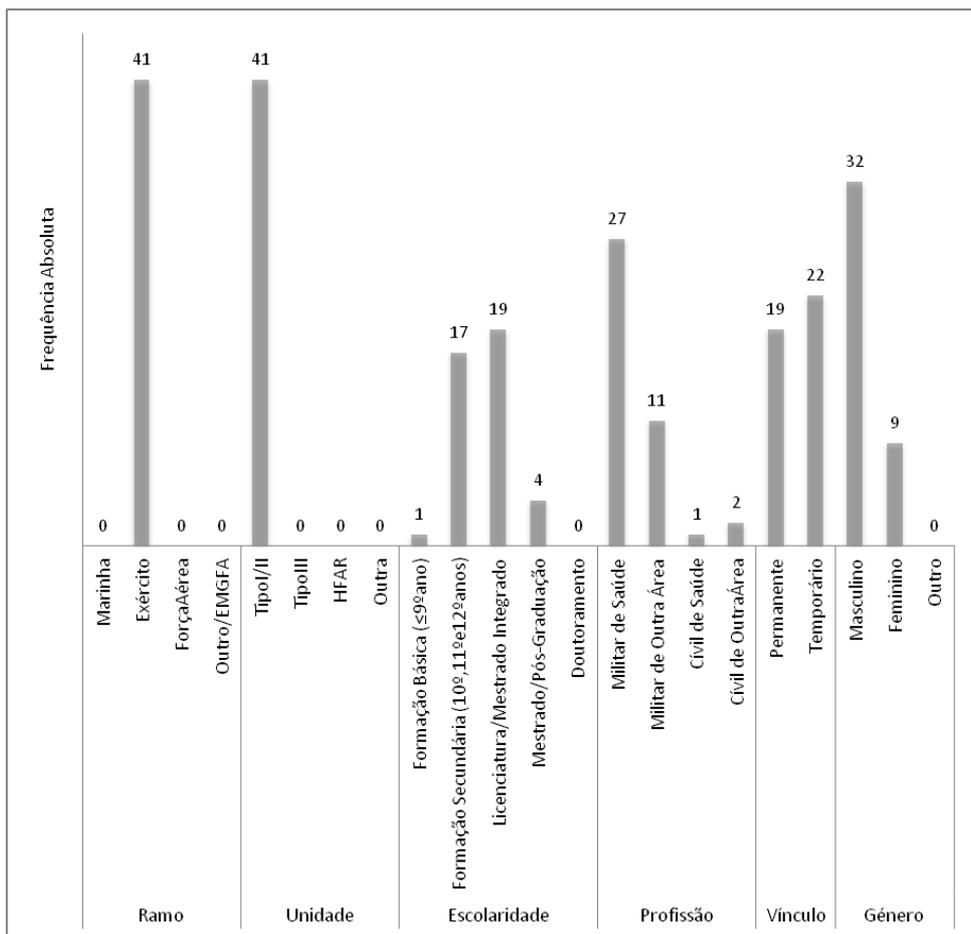


Ilustração 2: Caraterização na Amostra do Pré Teste dos Itens Referentes ao Ramo, Tipo de Unidade, Escolaridade, Profissão, Vínculo Profissional e Género.

Fonte: Elaboração própria.

Quando à descrição dos dados do estudo, propriamente dito, dos 2045 questionários disponibilizados, foram devolvidos 604 preenchidos. Destes, cinco não consentiram a utilização dos seus dados e 17 foram considerados inválidos, por apresentarem 5%

ou mais de respostas ausentes, tal como recomendado por Hair, Black, Babin e Anderson (2014, pp. 570).

No final, obtiveram-se 582 questionários considerados válidos para análise, mais 197 participantes que o determinado para a dimensão da amostra mínima admissível (Fathalla, 2004; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, p.574; Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp.173-179), traduzindo uma taxa de resposta final de aproximadamente 28,46%.

Relativamente aos resultados da análise estatística descritiva em função dos indicadores em estudo e respetivas medidas (Ilustração 3), salienta-se que o Exército foi o ramo das Forças Armadas portuguesas mais representado na amostra do estudo (41,41%), bem como os trabalhadores do Hospital das Forças Armadas (43,47%). Também é de realçar uma maior frequência de participantes licenciados (44,67%) e com formação secundária (29,38%). Da mesma maneira, é de notar uma maior frequência de participantes militares da área da saúde (50,34 %) e civis da área da saúde (24,91%). De entre os participantes, identifica-se, ainda, um predomínio do vínculo profissional com a instituição do tipo permanente (61,34%) e uma frequência ligeiramente superior do género masculino (52,74%) quando comparado com o feminino.

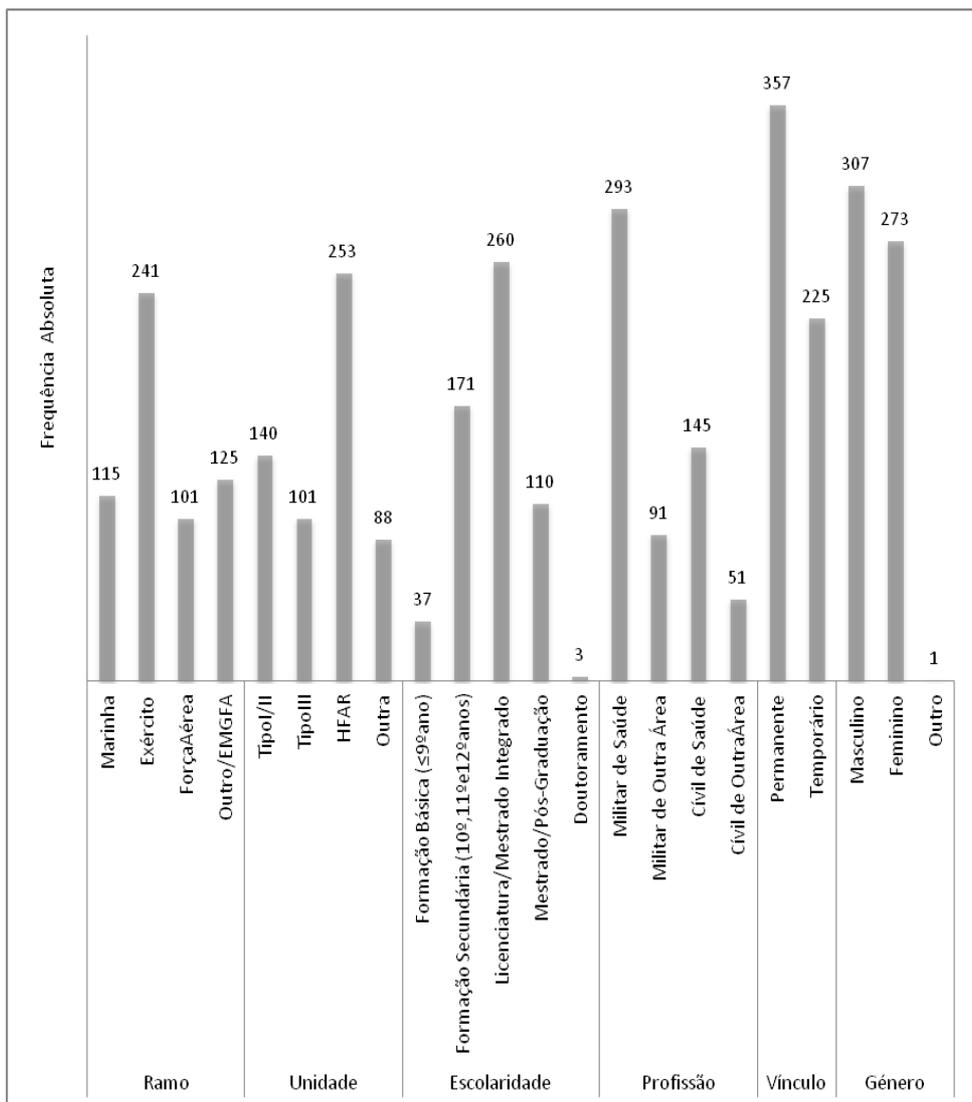


Ilustração 3: Caraterização na Amostra em Estudo dos Itens Referentes ao Ramo, Tipo de Unidade, Escolaridade, Profissão, Vínculo Profissional e Género.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos resultados das medidas de tendência central (Ilustração 4), na amostra sobressai uma média de idades a rondar os 39[18; 66] anos e uma antiguidade profissional na unidade onde exercem funções, à data, de aproximadamente 13[0; 45] anos.

	n (Válido)	\bar{X}	\tilde{X}	Mo	S''	IV	Mínimo	Máximo	g_1	g_2
Ramo	582		^a 1	^a 1	1,03	3	^{aa} 0	^{aaa} 3	0,10	- 1,07
Tipo de Unidade	582		^b 2	^b 2	1,02	3	^{bb} 0	^{bbb} 3	0,10	- 1,11
Idade	565	39,13	38,00	24	11,76	48	18	66	0,15	- 1,05
Escolaridade	581		^c 2	^c 2	0,84	4	^{cc} 0	^{ccc} 4	0,10	- 0,43
Profissão	580		^d 0	^d 0	1,05	3	^d 0	^{dd} 3	0,10	- 1,06
Vínculo Profissional	582		^e 0	^e 0	0,49	1	^e 0	^{ee} 1	0,10	- 1,79
Antiguidade Profissional	576	12,53	9,50	2	10,85	45	0	45	0,10	- 0,77
Género	581		^f 0	^f 0	0,50	2	^f 0	^{ff} 2	0,10	- 1,88

Legenda:

n – Dimensão da amostra; \bar{X} - Média; \tilde{X} - Mediana; Mo – Moda; S'' – Desvio Padrão; IV – Intervalo de Variação; g_1 - Assimetria; g_2 - Kurtose.

- a. Variável categórica: ^a classe 1 corresponde a “Exército”; ^{aa} classe 0 corresponde a “Marinha”; ^{aaa} classe 3 corresponde a “Outro/EMGFA”.
- b. Variável categórica: ^b classe 2 corresponde a “HFAR”; ^{bb} classe 0 corresponde a “Tipo I/II”; ^{bbb} classe 3 corresponde a “Outra”.
- c. Variável ordinal: ^c ordem 2 corresponde a “Licenciatura/Mestrado Integrado”; ^{cc} ordem 0 corresponde a “Formação Básica (≤ 9ºano)”; ^{ccc} ordem 4 corresponde a “Doutoramento”.
- d. Variável categórica: ^d classe 0 corresponde a “Militar de Saúde”; ^{dd} classe 3 corresponde a “Civil de Outra Área”.
- e. Variável categórica: ^e classe 0 corresponde a “Permanente”; ^{ee} classe 1 corresponde a “Temporário”;
- f. Variável categórica: ^f classe 0 corresponde a “Masculino”; ^{ff} classe 2 corresponde a “Outro”.

* Há várias modas. É mostrado o menor valor.

Ilustração 4: Medidas de Tendência Central, de Variabilidade e Forma, na Amostra em Estudo, Relativas aos Itens Ramo, Tipo de Unidade, Idade, Escolaridade, Profissão, Vínculo Profissional, Antiguidade e Género.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à dimensão de colaboração interprofissional, mediante estimação do seu valor próprio, na amostra em estudo, determinou-se um índice médio de 5,37 valores.

Com auxílio da ilustração 5, é ainda possível observar a descrição dos resultados, na amostra do estudo, em função dos indicadores de colaboração interprofissional contemplados no questionário. Destes, destaca-se o índice médio obtido pelo item que avalia o conhecimento mútuo na equipa (It62), referente à sub dimensão internalização, a rondar os 7,55[1; 10] valores, com a maioria dos participantes (22,5%) a atribuir cotações de 8 valores ($S''=1,93$; $g1=-0,90$). O que indicia uma tendência de os participantes considerarem existir uma elevada partilha de informações pessoais e profissionais, bem como, presumirem conhecer o papel desempenhado por cada elemento na equipa.

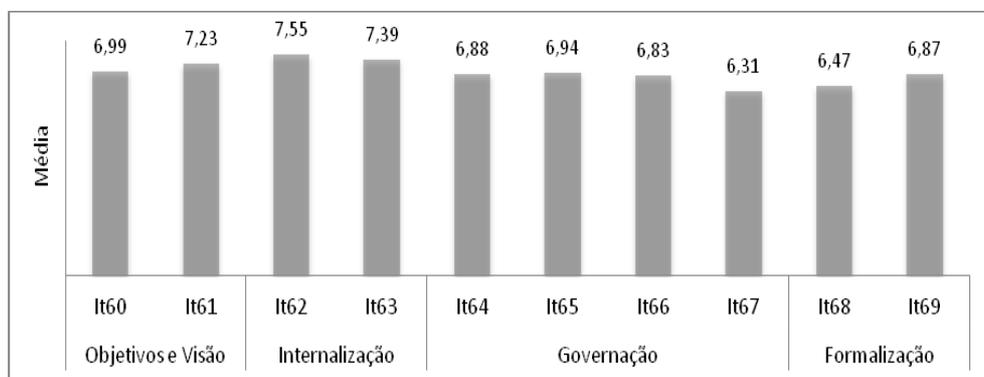


Ilustração 5: Caracterização na Amostra dos Itens Referentes à Dimensão Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria.

4.2. CONFIABILIDADE E VALIDADE DO QUESTIONÁRIO DE COLABORAÇÃO INTERPROFISSIONAL

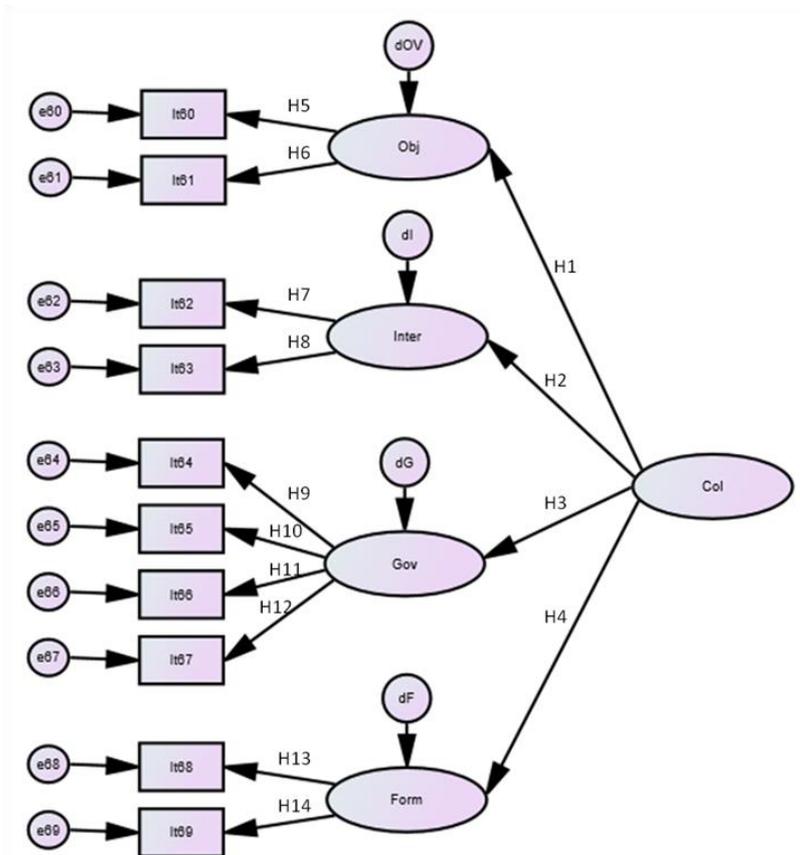
No que respeita à análise das hipóteses em investigação, começa-se por apresentar o quadro de análise (Ilustração 6), que também reflete as dimensões e itens resultantes do processo de tradução e adaptação, para o contexto de saúde militar em Portugal, do questionário de Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013), baseado no modelo de análise desenvolvido por D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez e Pineault (2008), para medir a colaboração interprofissional.

Dimensão de 2ª Ordem	Dimensão de 1ª Ordem	Itens
Colaboração interprofissional (Col)	Objetivos e Visão Partilhada (Obj)	(It60) A existência de objetivos comuns explícitos que facilitem a colaboração e coordenação entre os cuidados primários e especializados.
		(It61) A prioridade dada aos interesses e preferências dos utentes na interação entre níveis de cuidados que favoreça a colaboração e coordenação entre os profissionais que trabalham nos diferentes níveis.
	Internalização (Inter)	(It62) Nível de conhecimento que os profissionais possuem de cariz pessoal assim como dos valores uns dos outros, competências específicas e foco no que diz respeito ao seu papel na prestação de cuidado de saúde, bem como do ambiente em que cada um trabalha, com impacto sobre o desenvolvimento do espírito de equipa e trabalho colaborativo.
		(It63) Nível de confiança mútua que torne a colaboração interprofissional possível, reduza a incerteza e contribua para a formação de redes de profissionais multidisciplinares, com foco nas necessidades dos utentes.
	Governança (Gov)	(It64) A existência de orientações, emitida pela autoridade de saúde correspondente, que promova a coordenação e o trabalho colaborativo entre profissionais de diferentes níveis de especialização de cuidados.
		(It65) A existência de liderança partilhada entre gestores/chefes e profissionais de saúde a nível local que permita o desenvolvimento da colaboração entre profissionais e organizações.
		(It66) Utilização de inovação, apoiada pela sua organização, que favoreça mudanças na prática clínica e na distribuição de responsabilidades tanto para profissionais de cuidados primários como para os dos cuidados especializados.
		(It67) A existência de fóruns, canais de comunicação e atividades que permitam aos profissionais de vários níveis de cuidados, entrar em contacto uns com os outros, discutir questões comuns e estabelecer ligações e acordos.
	Formalização (Form)	(It68) A existência de mecanismos para formalizar acordos e entendimentos entre profissionais dos vários níveis: circuitos de cuidados, sistemas de informação, acordos bem como protocolos entre organizações ou unidades, etc.
		(It69) A troca eficaz de informações de alta qualidade entre os profissionais que facilite a colaboração e proporcione um melhor atendimento aos utentes.

Ilustração 6: Especificação e Respetiva Notação Estatística do Modelo de Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria com base em D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodriguez e Pineault (2008) e Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013).

De seguida, apresenta-se o desenho inicial do modelo de medida da colaboração interprofissional (Ilustração 7), cujas relações, que se presumem refletivas positivamente entre a dimensão de 2ª ordem e as de 1ª ordem, bem como, as de 1º ordem e seus indicadores, traduzem respetivamente as hipóteses de investigação do presente estudo.



Legenda: H- Hipótese; e- Erro; d-Distúrbância; □- Variável observável/manifesta; ○ - Variável latente; → Relação causal/reflexiva.

Ilustração 7: Desenho do Modelo de Medida de 1ª Ordem Inicial da Dimensão Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria.

Posto isto, na tabela que se segue (Ilustração 8), apresentam-se os resultados da análise fatorial confirmatória, de onde se destaca que os 4 outliers mais severos foram retirados ao modelo inicial.

Da mesma maneira, há a salientar que o item 67 foi retirado ao modelo inicial, apesar de se ter estimado um peso fatorial (λ_2) superior a 0,5 e um coeficiente de correlação múltiplo (R^2) maior que 0,25, uma vez que a sua presença comprometia o nível de qualidade de ajuste do modelo aos dados e à sua capacidade de estimação. Não obstante, todos os itens contemplados nos modelos finais evidenciaram, na amostra em estudo, pesos fatoriais elevados ($\lambda_2 \geq 0,5$) e índices de fiabilidade individual adequados ($R^2 \geq 0,25$), o que sugere uma validade fatorial apropriada (Marôco, 2014a, pp.183-184).

Em relação às correlações entre itens por dimensão e às correlações entre variáveis latentes contempladas nos modelos finais, não se estimaram valores suficientemente próximos ou iguais à unidade, pelo que se considera medirem respetivamente indicadores e dimensões distintos (Lisboa, Augusto, & Ferreira, 2012, p. 441).

Já as estimativas de α de Cronbach compreendidas no intervalo [0,96; 0,97] e de fiabilidade compósita (FC) enquadradas entre 0,86 e 0,93, indiciam uma confiabilidade globalmente elevada, considerando-se por isso os fatores como fiáveis (Marôco, 2014a, pp.182-183; Marôco & Garcia-Marques, 2006; Nunnally, 1978, pp. 245-246; Sampieri, Collado & Lucio, 2010, pp. 300-304).

Quanto aos valores de variância média extraída (VEM), determinados no intervalo [0,76; 0,83], apontam para uma validade convergente globalmente apropriada (Marôco, 2014a, p.184).

Similarmente, os resultados de VEM superiores ou iguais aos do quadrado da correlação (r^2) sugerem uma satisfatória validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981; Marôco, 2014a, pp. 184-185; Lisboa, Augusto & Ferreira, 2012, pp. 437-438). Por último, entende-se ter-se determinado uma validade de critério adequada, já que os índices de qualidade de ajustamento obtidos indiciam adequação entre boa a muito boa da estrutura adaptada da escala de colaboração interprofissional ($\chi^2/g.l.=$ [1,65; 1,74]; GFI=0,99; CFI=1,00; PCFI=[0,44; 0,47]; RMSEA=[0,03; 0,04] e p =[0,85; 0,89]; modelos finais com $NCP < 326,16$ e $MECVI < 0,70$ quando comparados com o modelo inicial) (Marôco, 2014a, pp. 46-55; Lisboa, Augusto & Ferreira, 2012, pp. 429-434).

Estatísticas		Escala de Colaboração Interprofissional		
		Inicial	Final de 1ª Ordem	Final de 2ª Ordem
α de Cronbach		0,96	0,96	0,97
FC	FC_{Obj}	0,87	0,86	0,86
	FC_{Inter}	0,87	0,87	0,87
	FC_{go}	0,93	0,93	0,93
	FC_{Form}	0,91	0,91	0,91
λ^2	Obj→It60	0,87	0,87	0,87
	Obj→It61	0,88	0,88	0,88
	Inter→It62	0,83	0,83	0,83
	Inter→It63	0,92	0,93	0,93
	Gov→It64	0,89	0,89	0,89
	Gov→It65	0,88	0,92	0,92
	Gov→It66	0,90	0,89	0,89
	Gov→It67	0,83	-	-
	Form→It68	0,92	0,90	0,90
	Form→It69	0,90	0,92	0,92
	Col→Obj	-	-	0,87
	Col→Inter	-	-	0,88
	Col→Gov	-	-	0,98
Col→Form	-	-	0,90	
R²	It60	0,75	0,75	0,75
	It61	0,78	0,77	0,77
	It62	0,70	0,68	0,68
	It63	0,84	0,86	0,86
	It64	0,78	0,79	0,80
	It65	0,78	0,84	0,84
	It66	0,82	0,79	0,79
	It67	0,69	-	-
	It68	0,85	0,81	0,81
	It69	0,81	0,85	0,85
	Form	-	-	0,80
	Gov	-	-	0,95
	Inter	-	-	0,78

	Obj	-	-	0,75
VEM	VEM _{Obj}	0,76	0,76	0,76
	VEM _{Inter}	0,77	0,77	0,77
	VEM _{Gov}	0,77	0,81	0,81
	VEM _{Form}	0,83	0,83	0,83
r ²	r ² _{Obj_Form}	0,59	0,60	-
	r ² _{Obj_Gov}	0,71	0,72	-
	r ² _{Obj_Inter}	0,74	0,71	-
	r ² _{Inter_Form}	0,62	0,63	-
	r ² _{Inter_Gov}	0,74	0,74	-
	r ² _{Gov_Form}	0,90	0,76	-
	X ² /g.l.	12,25**	1,74**	1,65**
GFI	0,89	-	0,99	
CFI	0,94	1,00	1,00	
PCFI	0,61	0,44	0,47	
RMSEA	0,14**	0,04***	0,03***	
NCP	326,16	11,89	11,010	
MECVI	0,70	0,18	0,15	

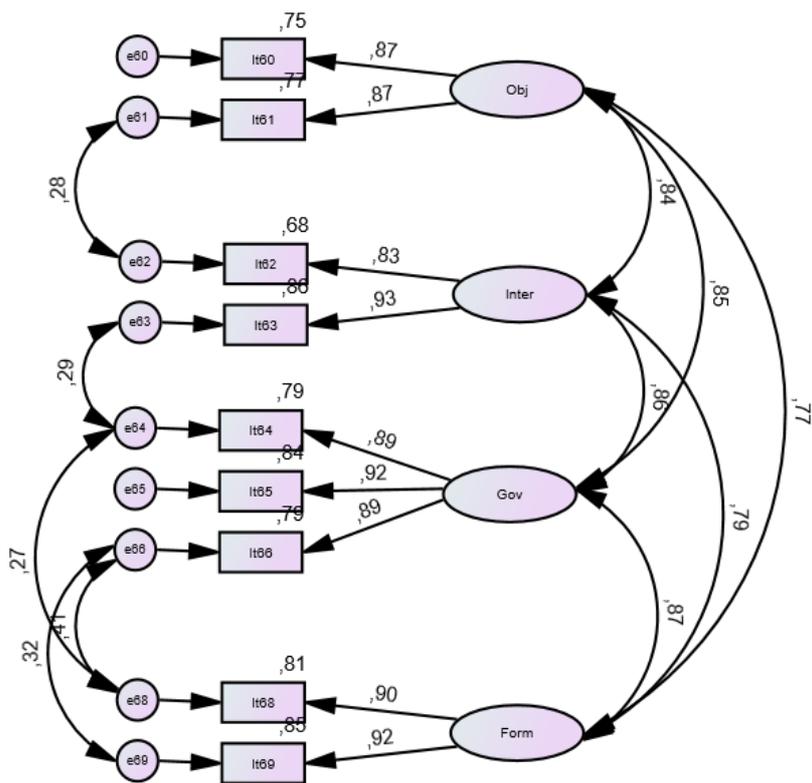
Legenda:

p≤0,01; *p≥0,05; α de Cronbach - Alfa de Cronbach; FC - Fiabilidade Compósita; λ² - Peso Fatorial; R² - Coeficiente de Correlação Múltiplo; VEM - Variância Média Extraída; r² - Quadrado da Correlação; X²/g.l. - Estatística do Teste do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade; GFI - *Goodness of Fit Index*; CFI - *Comparative Fit Index*; PCFI - *Parcimônia Comparative Fit Index*; RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*; NCP - Parâmetro de Não-Centralidade; MECVI - *Menor Expected Cross-Validation Index*.

Ilustração 8: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória ao Modelo de Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria.

Como resultado da análise fatorial confirmatória, obtiveram-se os desenhos finais da dimensão de colaboração interprofissional, de primeira (Ilustração 9) e segunda ordem (Ilustração 10).

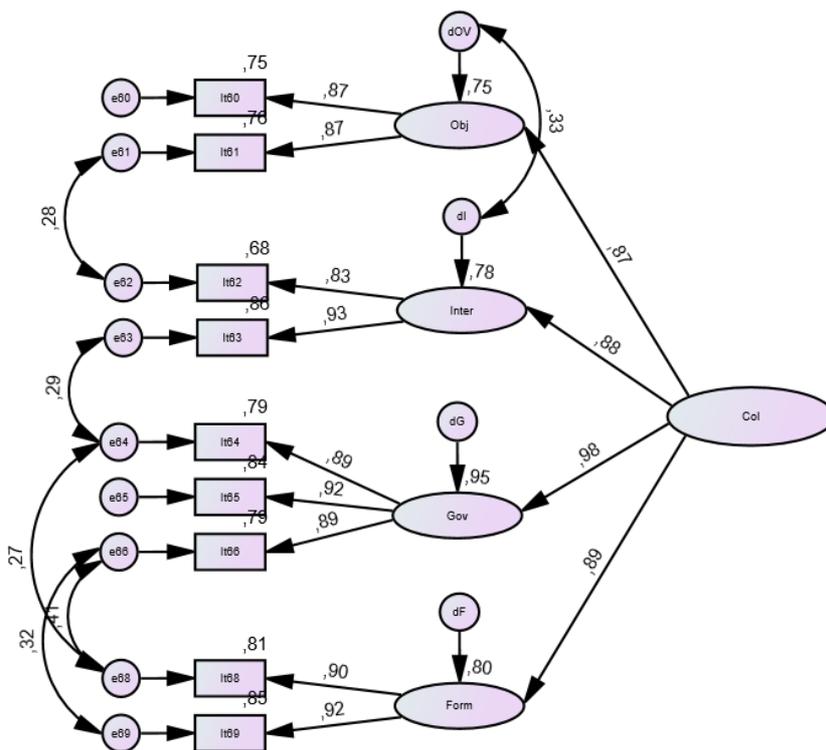


Modelo 1ª Ordem Final: Colaboração Interprofissional
 $\chi^2(16)=27,887; p=.033$

Legenda: e- Erro; □- Variável observável/manifesta; ○ - Variável latente; →
 Relação causal/reflexiva; ↔ Relação correlacional ou de covariância.

Ilustração 9: Desenho do Modelo de Medida de 1ª Ordem Final da Dimensão Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria.



Legenda: H- Hipótese; e- Erro; d-Distúrbância; □- Variável observável/manifesta; ○ - Variável latente; → Relação causal/reflexiva; ↔ Relação correlacional ou de covariância.

Ilustração 10: Desenho do Modelo de Medida de 2ª Ordem Final da Dimensão Colaboração Interprofissional.

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, os resultados da análise fatorial confirmatória apontam para um constructo correspondente à dimensão e sub dimensões de colaboração

interprofissional fiáveis e válidos. Assim, estes resultados sugerem, com 95% de certeza, a validação, na amostra, das hipóteses analisadas que estabelecem que a colaboração interprofissional é refletida ($\geq 87\%$) na formalização, internalização, objetivos e visão partilhada e, governação, salientando-se o papel preponderante desta última e, portanto, da liderança na colaboração.

Relativamente às hipóteses relacionadas com as sub dimensões e sua explicação mediante os 10 indicadores sugeridos na evidência, apenas não se verificou na amostra sob estudo, a hipótese 12, de que a governação fosse explicada significativamente e positivamente pelo item 67, referente à existência de fóruns, canais de comunicação e atividades que permitam aos profissionais de vários níveis de cuidados, entrar em contacto uns com os outros, discutir questões comuns e estabelecer ligações e acordos. Por tal facto, apesar de um modo geral os resultados do presente estudo seguirem a tendência de estudos anteriores referentes ao questionário original (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez, & Pineault, 2008; Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez, & Polanco, 2013), em contexto de prestação de cuidados de saúde militar em Portugal, o constructo de colaboração interprofissional parece ser traduzido por 4 sub dimensões e 9 indicadores, ao invés de 10 como inicialmente presumido.

5. CONCLUSÕES

Em síntese, o presente estudo, com desenho analítico transversal descritivo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp.154-167), teve como enfoque a mitigação de constrangimentos na avaliação de mecanismos administrativos colaborativos híbridos por défices de instrumentos de medida adaptados e validados transculturalmente para o contexto de saúde militar em Portugal que permitam medir um dos seus resultados esperados, a colaboração interprofissional. Por tal facto, propôs-se contribuir para a adaptação transcultural e validação do questionário de colaboração interprofissional

de Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013) para contexto de saúde militar português, com base em dados recolhidos entre 2018 e 2019. Para tal, recorreu-se a uma amostra de carácter não probabilístico consecutivo accidental (Marôco, 2014b, pp. 7-12), constituída por 582 trabalhadores de unidades de saúde militares portuguesas, correspondendo a uma taxa de resposta final de aproximadamente 28,46%.

Quanto aos resultados, salienta-se que apontam para a fiabilidade e validade da versão do questionário de colaboração interprofissional de Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013) traduzido e adaptado para o contexto do estudo. Como tal, sugere-se a observação de um constructo de colaboração interprofissional, confiável e válido para a amostra do estudo.

No que diz respeito à verificação das hipóteses do estudo, destaca-se, em particular, a observação, com 95% de certeza, de que as sub dimensões formalização, internalização, objetivos e visão partilhada e, governação contribuem para explicar o constructo de colaboração interprofissional. Relativamente às hipóteses relacionadas com as sub dimensões e sua explicação mediante os 10 indicadores sugeridos por D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodriguez e Pineault (2008) e Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013), somente não se verificou na amostra sob estudo, que no âmbito do modelo em estudo, a governação fosse explicada pelo item 67, referente à existência de fóruns, canais de comunicação e atividades. Como tal, pode-se concluir que em contexto de prestação de cuidados de saúde militar em Portugal, o constructo de colaboração interprofissional pode ser traduzido por 4 sub dimensões e 9 indicadores. Assim, de um modo geral, confirmou-se na amostra sob estudo, com 95% de certeza, a validação de 13 das 14 hipóteses colocadas.

Em termos de contribuição teórica por parte dos resultados do presente estudo, note-se que, em primeiro lugar, ao abranger na sua amostra uma gama mais alargada de

áreas profissionais, bem como militares e civis, contribui para contrariar a carência de conhecimento sobre as experiências de trabalho multidisciplinar, no âmbito dos cuidados de saúde, que abarquem a rede completa de profissionais das organizações (O'Reilly, et al., 2017). Da mesma forma que vem acrescentar um contexto administrativo particular aos já estudados, contribuindo, por isso, para uma maior diversidade de culturas administrativas analisadas e, conseqüentemente, promover para uma representatividade de resultados sobre a implementação de mecanismos administrativos colaborativos.

Para além do referido, também se produziu evidência enriquecedora em torno do modelo teórico de de colaboração interprofissional assente em D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez e Pineault (2008) e em Nuño-Solinís, Zabalegui, Arce, Rodríguez e Polanco (2013), mais particularmente sobre a sua validade e confiabilidade, bem como, sobre os fatores e sub dimensões com maior capacidade explicativa do modelo. A este respeito, para além de se evidenciar que, o modelo teórico de colaboração interprofissional de D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodríguez e Pineault (2008) permite explicar o fenómeno de colaboração interprofissional, na amostra e contexto em enfoque, a colaboração interprofissional é refletida, em mais de 87%, por cada uma das 4 sub dimensões contempladas. Apesar das 4 dimensões manifestarem um peso semelhante, destaca-se o papel da governação e, portanto, da liderança na expressão da colaboração. Da mesma forma, os indicadores abarcados no modelo final apresentam um peso muito elevado em cada uma das sub dimensões.

Acresce que os resultados do processo de tradução, adaptação e validação do questionário de colaboração interprofissional, disponibilizam a futuras investigações um instrumento adequado para o contexto em enfoque, promovendo uma recolha de dados válida, fidedigna e padronizada. Da mesma maneira que, na prática

profissional, os administradores dos serviços de saúde militares terão a possibilidade de monitorizar os indicadores explicativos da dimensão de colaboração interprofissional através da implementação de um instrumento devidamente traduzido, adaptado e validado o referido contexto e população e, portanto, poderão avaliar o sucesso de mecanismos colaborativos híbridos, no que toca ao resultado de colaboração intra e inter organizacional, traduzido pelo nível de colaboração estabelecido entre profissionais das mesmas.

Os resultados do presente estudo também podem contribuir para minimizar constrangimentos associados à implementação, na prática, da colaboração interprofissional e, em última análise, para beneficiar o sistema de saúde (Emery & Giauque, 2014) militar português, já que, ao demonstrar que os fatores e indicadores contemplados no modelo final apresentam uma elevada importância em refletir o fenómeno, permite delinear estratégias corretivas direcionadas aos mesmos e, portanto potenciar a eficiência das mesmas. Estas, por sua vez, podem promover uma maior eficácia e eficiência dos mecanismos administrativos híbridos direcionados à promoção da colaboração entre organizações militares e entre profissionais das mesmas, obtendo-se assim uma maior possibilidade de sucesso destes mecanismos. Como tal, o conhecimento dos fatores mais expressivos da colaboração, pode ser utilizado para adequar estratégias de gestão de recursos humanos, no sentido de otimizar as habilidades e contribuições do capital humano existente em contexto colaborativo híbrido (D'Amour, Goulet, Labadie, Martín-Rodriguez, & Pineault, 2008; Emery & Giauque, 2014; Lim, 2014) bem como estimular o bem-estar laboral, beneficiando a retenção de “valor humano” e serviços eficazes, eficientes e com qualidade e, por sua vez, a redução de custos associados à prestação de serviços de saúde (Suter, et al., 2012).

Acrescenta-se que, os resultados daqui emanados apontam para o sucesso dos mecanismos colaborativos híbridos atualmente em implementação no sistema de saúde militar português, no que concerne aos seus resultados de colaboração, já que se observaram níveis moderados a elevados de colaboração interprofissional. Como tal, podem sustentar a presente, bem como, futuras mudanças organizacionais híbridas.

Relativamente a limitações do presente estudo, em primeiro lugar, há a referir que a amostra em estudo, não sendo probabilística, fragiliza a generalização dos resultados à população alvo (Jenkins-Smith, et al., 2017, pp. 49-65; Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pp. 305-311).

O facto de as categorias de profissão terem sido pouco segmentadas, por força da possibilidade de identificação de participantes do estudo, pode ter de algum modo diminuído a sensibilidade do estudo em estratificar os resultados. Dito isto, estudos futuros, garantidas todas as questões éticas, podem tentar estratificar com maior pormenor a amostra, no que respeita ao nível das categorias de profissão.

Por último, recomenda-se que estudos futuros se centrem a analisar barreiras e alavancas aos mecanismos administrativos colaborativos híbridos, e, efeitos destes últimos na satisfação e motivação laboral. Já que se reconhece uma imprevisibilidade dos resultados dos mecanismos administrativos híbridos e a relevância das problemáticas relacionadas com a satisfação e motivação no bem-estar dos trabalhadores, bem como, no comportamento, desempenho, produtividade (Hameduddin & Fernandez, 2019; Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015), riscos e despesa dos serviços de saúde (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen, & Tummers, 2016; Lindsay, et al., 2017), relacionando-se, por isso, com os resultados e valor da organização, assim como, do sistema de saúde (Patrician, Shang, & Lake, 2010; Smith & Besharov, 2019; Soderstrom & Weber, 2020; Suter, et al., 2012).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKL, E., KAIROUZ, V., SACKETT, K., ERDLEY, W., MUSTAFA, R., FIANDER, M., GABRIEL, C., & SCHÜNEMANN, H. (2013). Educational games for health professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 3(1), 1-47.
- ARNAUD, N., FAUVY, S., & NEKKA, H. (2013). La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. *Revue Française de Gestion*, 231(2), 15-33.
- AUSTIN, J. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- BEATON, D., BOMBARDIER, C., GUILLEMIN, F., & FERRAZ, M. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaption of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- BULJAC-SAMARDZIC, M., DOEKHIE, K., & WIJNGAARDEN, J. (2020). Interventions to improve team effectiveness within health care: a systematic review of the past decade. *Human Resources for Health*, 18(2), 1-42.
- CASTAÑO, N., WATTS, T., & TEKLEAB, A. (2013). A Reexamination of the cohesion–performance relationship meta-analyses: a comprehensive approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(4), 207-231.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- CLARK, V., ANDERSON, N., WERTZ, J., ZHOU, Y., SCHUMACHER, K., & MIASKOWSKI, C. (2015). Conceptualizing longitudinal mixed methods designs: a methodological review of health sciences research. *Journal of Mixed Methods Research*, 9(4), 297-319.

- COELHO, P., & ESTEVES, S. (2007). The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. *International Journal of Market Research*, 49(3), 313-339.
- CORREIA, P., BILHIM, J., & MENDES, I. (2019). A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da nova governação ao nível local: uma análise comparada. *Lex Humana*, 11(1), 110-129.
- D'AMOUR, D., GOULET, L., LABADIE, J., MARTÍN-RODRIGUEZ, L., & PINEAULT, R. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 8(188), 1-14.
- D'AMOUR, D., SICOTTE, C., & LEVY, R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Sante*, 17(3), 68-94.
- D'ANGELO, M., SAPERSTEIN, A., SEIBERT, D., DURNING, S., & VARPIO, L. (2016). Military interprofessional health care teams: how us is working to harness the power of collaboration. *Military Medicine*, 181(11), 1404-1406.
- EMERY, Y., & GIAUQUE, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32.
- EPSTEIN, J., SANTO, R., & GUILLEMIN, F. (2015). A review of guidelines for cross-cultural adaptation of questionnaires could not bring out a consensus. *Journal of Clinical Epidemiology*, 68 (4), 435-441.
- ERICKSEN, J. & DYER, L. (2004). Right from the start: exploring the effects of early team events on subsequent project team development and performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 438-471.

- EUTSLER, J., & LANG, B. (2015). Rating scales in accounting research: the impact of scale points and labels. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 35-51.
- FONSECA, V., & MACHADO-DA-SILVA, C. (2010). Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(spe), 51-75.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GARMAN, A, LEACH, D., & SPECTOR, N. (2006). Worldviews in collision: conflict and collaboration across professional lines. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 829-849.
- GIBB, J., CAMERON, I., HAMILTON, R., MURPHY, E., & NAJI, S. (2010). Mental health nurses' and allied health professionals' perceptions of the role of the Occupational Health Service in the management of work-related stress: how do they self-care? *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 17(9), 838-845.
- GOMES, F., & PROENÇA, T. (2015). Nurses' motivation and satisfaction at work: an exploratory study at the centro hospitalar S. João. Porto. Disponível em: <http://wps.fep.up.pt/wps/wp558.pdf>. Acesso em 20 de Março de 2021.
- GRIMMELIKHUIJSEN, S., JILKE, S., OLSEN, A., & TUMMERS, L. (2016). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., & ANDERSON, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Edinburgh, Pearson Education Limited.

- HAMEDUDDIN, T., & FERNANDEZ, S. (2019). Employee Engagement as Administrative Reform: Testing the Efficacy of the OPM's Employee Engagement Initiative. *Public Administration Review*, 79(3), 355-369.
- HAVERLAND, M., & YANOW, D. (2012). A hitchhiker's guide to the Public Administration research universe: surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, 72(3), 401-408.
- HOMBERG, F., MCCARTHY, D., & TABVUMA, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- INSTITUTE OF MEDICINE (Org.). (2012). Evaluation of the Lovell Federal Health Care Center Merger: findings, conclusions, and recommendations. Disponível em: <https://www.nap.edu/catalog/13482/evaluation-of-the-lovell-federal-health-care-center-merger-findings>. Acesso em 20 de Março de 2021.
- JENKINS-SMITH, H., RIPBERGER, J., COPELAND, G., NOWLIN, Matthew, HUGHES, T., FISTER, A., & WEHDE, W. (2017). *Quantitative Research Methods for Political Science, Public Policy and Public Administration*. Oklahoma, University Libraries.
- KAISER, J., & WESTERS, J. (2018). Nursing teamwork in a health system: A multisite study. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 555-562.
- KUMAR, R. (2011). *Research methodology. A step-by-step guide for beginners*. London, England: Sage.
- LIM, K. (2014). Impact of hospital mergers on staff job satisfaction: a quantitative study. *Human Resources for Health*, 12(70), 1-10.
- LINDSAY, C., FINDLAY, P., MCQUARRIE, J., BENNIE, M., CORCORAN, E., & MEER, R. (2017). Collaborative Innovation, New Technologies, and Work Redesign. *Public Administration Review*, 78(2), 251-260.

- MACHADO-DA-SILVA, C., FILHO, E., & ROSSONI, L. (2010). Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(spe), 109-147.
- MAREK, L., BROCK, D., & SAVLA, J. (2015). Evaluating collaboration for effectiveness: conceptualization and measurement. *American Journal of Evaluation*, 36(1), 67-85.
- MARÔCO, J. (2014a). Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações. Pêro Pinheiro, Report Number
- MARÔCO, J. (2014b). Análise estatística com o SPSS statistics. Pêro Pinheiro, Report Number.
- MARÔCO, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- MARTÍN-RODRÍGUEZ, L., BEAULIEU, M., D'AMOUR, D., & FERRADA-VIDELA, M. (2005). The determinants of successful collaboration: a review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 132-147.
- MINTZBERG, H., JORGENSEN, J., DOUGHERTY, D., & WESTLEY, F. (1996). Some surprising things about collaboration - knowin how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, 25(1), 60-71.
- NANCARROW, S., BOOTH, A., ARISS, S., SMITH, T., ENDERBY, P., & ROOTS, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11(19), 2-11.
- NDIAYE, P., SEYE, A., DIEDHIOU, A., DEME, B., & TAL-DIA, A. (2007). Perception de la motivation chez les médecins du secteur public de la région de Dakar (Sénégal). *Cahiers d'Études et de Recherches Francophones/Santé*, 17(4), 223-228.

- NING, L., KIRKMAN, B., & PORTER, C. (2014). Toward a model of work team altruism. *Academy of Management Review*, 39(4), 541-565.
- NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.
- NUÑO-SOLINÍS, R., ZABALEGUI, I., ARCE, R., RODRÍGUEZ, L. & POLANCO, N. (2013). Development of a questionnaire to assess interprofessional collaboration between two different care levels. *International Journal of Integrated Care*, 13(2), 1-12.
- O'REILLY, P., LEE, S., O'SULLIVAN, M., CULLEN, W., KENNEDY, C., & MACFARLANE, A. (2017). Assessing the facilitators and barriers of interdisciplinary team working in primary care using normalisation process theory: An integrative review. *PLoS ONE*, 12(5), 1-22.
- OSBORNE, S. (2006). The new public governance? *Public Administration Review*, 8(3), 377-387.
- OSBORNE, S., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The service framework: a public-service-dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, 26(3), 424-438.
- PATRICIAN, P., SHANG, J., & LAKE, E. (2010). Organizational determinants of work outcomes and quality care ratings among army medical department registered nurses. *Res Nurs Health*, 33(2), 99-110.
- POLLITT, C. (2011). 'Moderation in all things': international comparisons of governance quality. *Financial Accountability & Management*, 27(4), 437-457.
- POWELL, W., KOPUT, K., & SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.

- ROCKMANN, K., PRATT, M., & NORTHCRAFT, G. (2007). Divided loyalties. Determinants of identification in interorganizational teams. *Small Group Research*, 38(6), 727-751.
- RODRIGUES, J., & SILVA, E. (2016). O Prazer e o sofrimento dos homens no trabalho em serviços de saúde. *Rev Enferm UFPE on line*, 10(7), 2544-2554.
- SAMPIERI, R., COLLADO, C., & LUCIO, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, McGraw Hill.
- SANGALETI, C., SCHVEITZER, M., PEDUZZI, M., ZOBOLI, E., & SOARES, C. (2017). Experiences and shared meaning of teamwork and interprofessional collaboration among health care professionals in primary health care settings: a systematic review. *JBIC Database of Systematic Reviews and Implementation Reports*, 15(11), 2723-2788.
- SMITH, W., & BESHAROV, M. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
- SODERSTROM, S., & WEBER, K. (2020). Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-271.
- SUTER, E., DEUTSCHLANDER, S., MICKELSON, G., NURANI, Z., LAIT, J., HARRISON, L., JARVIS-SELINGER, S., BAINBRIDGE, L., ACHILLES, S., ATEAH, C., HO, K., & GRYPONPRE, R. (2012). Can interprofessional collaboration provide health human resources solutions? A knowledge synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 26(4), 261-268.
- THOMSON, A., PERRY, J., & MILLER, T. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance*, 19(1), 1-34.

- URIBE, J., SYTCH, M., & KIM, Y. (2020). When friends become foes: collaboration as a catalyst for conflict. *Administrative Science Quarterly*, 63(3), 751-794.
- VARPIO, L., BADER, K., MEYER, H., DURNING, S., ARTINO, A., & HAMWEY, M. (2018). Interprofessional healthcare teams in the military: a scoping literature review. *Military Medicine*, 183(s./n), 448-454.
- YEBOAH-ASSIAMA, E., ASAMOAH, K., & AGYEKUM, T. (2016). Therefore, is bureaucracy dead? Making a case for complementarity of paradigms in public administrative thinking and discourse. *International Journal of Public Administration*, 39(5), 382-394.
- ZHOU, Y., HONG, Y., & LIU, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? the impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263-288.

AS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS E A SEGURANÇA NACIONAL

Edmar da Silva Paím, Academia Militar do Exército - Angola,
edmardasilvapaim@gmail.com

ABSTRACT

The Armed Forces of a Country have the mission of ensuring its territorial defense and safeguarding National sovereignty. It is imperative that each State invest in the preparation, organization and readiness of its Defense and Security Bodies, making them functional so that they are up to the challenges that social dynamics require. These days, there are several threats that these bodies face, which can be external or internal. This study aimed to describe the trajectory of the constitution of the Angolan Armed Forces and analyse their collaboration in matters of national security. Bibliographic Research and Document Analysis served as support for the preparation of this study and allowed us to realize that the Angolan Armed Forces are the guarantor of Defense, but also contribute to the maintenance of security throughout the national territory. Regional conflicts, external aggression, separatist tendencies and terrorism are among the pressing threats to Angola's sovereignty. And that the entire National Defense and Security Structure is subordinated to the Magna Law, the Constitution of the Republic of Angola (CRA).

Keywords: Angolan Armed Forces; Defense; National Security; Sovereignty; Threats.

RESUMO

As Forças Armadas de um País têm a missão de assegurar a sua defesa territorial e salvaguardar a soberania nacional. É mister que cada Estado aposte na preparação,

organização e prontidão dos seus Órgãos de Defesa e Segurança tornando-os funcionais para que estejam à altura dos desafios que as dinâmicas sociais obrigam. Nos dias que correm, são várias as ameaças que estes órgãos enfrentam, podendo ser externas ou internas. Este estudo visou descrever a trajetória da constituição das Forças Armadas Angolanas e analisar a sua colaboração em matéria de segurança. A Pesquisa Bibliográfica e a Análise Documental serviram de suporte para a elaboração deste estudo e permitiram-nos perceber que as Forças Armadas Angolanas são o garante da Defesa, mas também contribuem para a manutenção da Segurança em todo o território nacional. Conflitos regionais, agressão externa, tendências separatistas e o terrorismo, contam-se entre as ameaças prementes à soberania de Angola. E que, toda a Estrutura de Defesa e Segurança Nacionais subordina-se à Lei Magna, a Constituição da República de Angola (CRA).

Palavras-chave: Forças Armadas Angolanas; Defesa; Segurança nacional; Soberania, Ameaças.

1. INTRODUÇÃO

Desde a Pré-História que o homem sentiu a necessidade de assegurar os seus bens e a sua própria integridade física. A produção de armas – de pedra e posteriormente de madeira e metal – e o domínio do fogo, ofereceram ao homem um poder maior de se defender dos seus semelhantes, bem como dos animais que ameaçavam a sua sobrevivência. Na Idade Média (ocorrida entre os séculos V e XV) surgiram os Estados e com eles, os Exércitos. A defesa da soberania e das fronteiras territoriais passou a ser tarefa exclusiva de grupos armados regulares.

Em Angola, a Defesa é garantida pelas Forças Armadas Angolanas, abreviadamente designadas por FAA. Criadas em 9 de Outubro de 1991, possuem atualmente três Ramos: o Exército (EXe), a Marinha de Guerra Angolana (MGA) e a Força Aérea

Nacional (FAN). Juntos, garantem a inviolabilidade e integridade do espaço terrestre, marítimo e aéreo de Angola, tanto em tempo de paz como de guerra. Com esta Comunicação pretendemos descrever a trajetória da constituição das Forças Armadas Angolanas, seu papel e legitimidade em matéria de Segurança Nacional. “De acordo com o Ordenamento Jurídico de Angola, a «Defesa Nacional» é o conjunto de actividades instituídas, sistematizadas e corporizadas por órgãos e instituições especializadas, que permitem ao Estado proteger-se de uma ameaça pontual, latente ou concretizada, que afecte os interesses nacionais, executando acções activas e reactivas no domínio da defesa do território angolano”. (Diário da República, I série – n.º 56 – de 25 de Abril de 2018). Para Couto (2009, p. 11), “Defesa é relativa às Forças Armadas e a Segurança é respeitante aos vários tipos de forças policiais ou, na melhor das hipóteses, a ameaças não militares”. Grosso modo, muitas vezes encara-se a segurança como a inexistência de perigo (Alves, 2010). A missão exclusiva das FAA consiste na garantia da Defesa Nacional combatendo ou dissuadindo ameaças militares. Porém, exigem-se esforços adicionais às FAA tendentes à manutenção da Segurança.

2. TENTATIVA INICIAL DE CONSTITUIÇÃO DE UM EXÉRCITO UNIFICADO EM ANGOLA

No quadro do movimento independentista pulsante em Angola, a União Nacional para Independência Total de Angola (UNITA), a Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA) e o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), reuniram-se em Mombaça, em Janeiro de 1975 a fim de procurarem consensos, antes das negociações com a potência colonial. Vários encontros de concertação entre as autoridades coloniais e os três movimentos independentistas conduziram à Cimeira de Alvor (Wheeler e Pélissier, 2009). Portugal fez-se representar por uma delegação

encabeçada por Melo Antunes. A delegação da UNITA, por Jonas Savimbi, a da FNLA por Holden Roberto e a do MPLA, por Agostinho Neto. Dentre os vários acordos estabelecidos, teve maior destaque a fixação da data para a proclamação da independência de Angola: 11 de Novembro¹. Reunidas as delegações, de acordo com Vaz (1975, p. 44), ficou estabelecido no Art.º 4.º que, “A independência e soberania plena de Angola serão solenemente proclamadas em 11 de Novembro de 1975, em Angola, pelo Presidente da República Portuguesa ou por representante seu expressamente designado”. Ficou ainda acordado no Art.º 28.º que, “É criada uma Comissão Nacional de Defesa com a seguinte composição: Alto-Comissário; Colégio Presidencial; Estado Maior Unificado”. (Vaz, 1975, pp. 48-49). Em relação ao contingente militar unificado a ser criado, ficou estipulado através do Art.º 32.º que, “Forças armadas dos três movimentos de libertação serão integradas, em paridade com forças armadas portuguesas, nas forças militares mistas, em contingentes assim distribuídos: 8. 000 combatentes da FNLA; 8. 000 combatentes da MPLA; 8. 000 combatentes da UNITA; 24. 000 militares das forças armadas portuguesas”. (Vaz, 1975, p. 49). Wheeler e Pélissier (2009, p. 359), consideram mesmo que, “Talvez o elemento mais crucial do acordo tenha sido o estabelecimento de um Conselho de Defesa Nacional e de um exército angolano unificado”. Contudo, o clima de intolerância que se vivia – apesar da vigência do Governo de Transição – entre os três Movimentos de Libertação, inviabilizou esta primeira tentativa de constituição de Forças armadas unificadas em Angola.

¹ Segundo consta, a data 11 de Novembro foi uma proposta do Chefe da Delegação e Presidente da FNLA, Holden Roberto. Fê-lo em memória do Armistício assinado em 11 de Novembro de 1918, em Rethondes (França), que assinalou o fim da I Guerra Mundial.

3. CRIAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

“Com a proclamação da Independência da República de Angola [...], as Forças Armadas Populares de Libertação de Angola foram institucionalizadas como Exército Nacional único para todo o território nacional. [...]. No ano seguinte, à 21 de Janeiro de 1976 foi criado o Ramo da Força Aérea Nacional e à 10 de Julho do mesmo ano a Marinha de Guerra Popular de Angola. A partir desta altura, a Instituição Armada Nacional estava constituída por 2 (dois) ramos a FAPA/DAA e a MGA, estando o Ramo do Exército a depender directamente do então Estado Maior Geral. [...] as Forças Armadas Angolanas [...] são a unificação das Forças Armadas Populares de Libertação de Angola, com as forças militares da UNITA”. (Diário da República, I série – n.º 56 – de 25 de Abril de 2018).

“As Forças Armadas Angolanas foram criadas no âmbito dos Acordos de Paz de Bicesse que previam um número total de 50.000 homens sendo 40.000 do Exército, 6.000 da Força Aérea Nacional e 4.000 da Marinha de Guerra Angolana”¹.

Criadas em 9 de Outubro de 1991 as FAA seriam responsáveis pela manutenção da Defesa Nacional agregando contingentes das FAPLA e das FALA. Entretanto, “Os princípios que iriam reger a constituição das “novas” Forças Armadas Angolanas foram definidos numa proposta conjunta apresentada pela CCFA no dia 24 de Setembro de 1991 e aprovada em 9 de Outubro de 1991 pela CCPM, cuja assinatura do documento foi feita pelos representantes das partes negociais, nomeadamente, o General França Ndalú pelo Governo e o Engenheiro Salupeto Pena pela UNITA, documento oficial que passou a ser designado por “Bases Gerais para a Formação das Forças Armadas Angolanas”, constituindo a Directiva N.º 1”².

¹ <https://faa.ao> > pagina > historia – cultura

² <https://faa.ao> > pagina > historia – cultura

4. SISTEMA POLÍTICO

A República de Angola possui um Sistema Político Presidencialista em que o Chefe de Estado é também o Chefe de Governo e lidera o Poder Executivo. Este poder convive paralelamente com outros – Legislativo e Judicial – mantendo-se cada um, independente do outro. Ou seja, o Governo (Presidente da República e seus Auxiliares), a Assembleia Nacional (Deputados) e os Tribunais (Magistrados), agem em conformidade com os poderes que são atribuídos a cada um, sem beliscarem a atuação e autonomia dos outros. De acordo com o n.º 1 do Art.º 108.º da Constituição da República de Angola (CRA), *“O Presidente da República, é o Chefe de Estado, o Titular do Poder Executivo e o Comandante-em-Chefe das Forças Armadas Angolanas”*. O ponto 2 do referido Artigo estipula que, *“O Presidente da República exerce o Poder Executivo, auxiliado por um Vice-Presidente, Ministros de Estado e Ministros”*. O Presidente da República, pelas faculdades que lhe confere a Constituição nomeia e exonera os Ministros, os Chefes da Casa Civil e da Casa Militar do Presidente da República, os Secretários de Estado e Governadores Provinciais.

5. QUADRO LEGAL

A organização e atuação das FAA encontram suporte na legislação seguinte:

- a) Constituição da República de Angola (CRA)¹;
- b) Lei n.º 2/93 de 26 de Março, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas Angolanas;
- c) Lei n.º 1/93 de 26 de Março, Lei Geral do Serviço Militar;
- d) Lei n.º 12/02, de 16 de Agosto, Lei de Segurança Nacional (LSN).

O número 2 do Art.º 202.º da CRA estabelece que, *“A segurança nacional tem por objectivo a garantia da salvaguarda da independência e soberania nacionais e da*

¹ Aprovada em 2010 e revista pela primeira vez em 2021.

integridade territorial, do Estado Democrático de Direito, da liberdade e da defesa do território contra quaisquer ameaças e riscos, assim como a realização da cooperação para o desenvolvimento nacional e a contribuição para a paz e segurança internacionais”.

6. POLÍCIA NACIONAL

A manutenção da Segurança em Angola é tarefa primária do órgão denominado de Polícia Nacional (PN). Fundada em 1976, *“A Polícia Nacional é a força de segurança do País, uniformizada e armada, dependente do Ministério do Interior, encarregada de assegurar a ordem social, política e económica estabelecida pela Lei Constitucional, competindo-lhe manter e repor a tranquilidade pública, zelar pela segurança colectiva, prevenir e reprimir a criminalidade e a delinquência”*. (Lei nº 28/93 de 27 de Setembro). Sendo uma instituição nacional, permanente e regular, é igualmente dirigida ao nível máximo pelo Presidente da República e Comandante-em-Chefe das Forças Armadas Angolanas, o que se constitui como um imperativo constitucional. Na sua missão de *“garantir a segurança pública e o exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos”*¹ a Polícia Nacional conta com a cooperação das FAA. Em matéria de Segurança Nacional, compete ao Presidente da República *“Aprovar o planeamento operacional do Sistema de Segurança Nacional e decidir sobre a estratégia de emprego e de utilização das Forças Armadas Angolanas, da Polícia Nacional e demais organismos de protecção interior e dos Órgãos de Inteligência e de Segurança de Estado”*². A Polícia Nacional depende do Ministério do Interior (MININT) que alberga ainda outros órgãos como o Serviço de Investigação Criminal (SIC), o Serviço Nacional de Protecção Civil e Bombeiros

¹ Cf. Decreto Presidencial Nº 152/19, de 15 de Maio, sobre o Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola, Artigo 1, n.º 1.

² Artigo 123.º, alínea c), da Constituição da República de Angola.

(SNPCB), os Serviços Penitenciários (SP) e os Serviços de Migração e Estrangeiros (SME). Está igualmente concebido que o MININT “é responsável pela implementação da política de Segurança Nacional e dos Cidadãos, articulando-se com outros departamentos ministeriais (sempre que necessário) e com os órgãos da Administração Local do Estado”¹

7. AS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS NA SEGURANÇA NACIONAL

De acordo com o n.º 1, do Art.º 207.º da Constituição da República de Angola, “*As Forças Armadas Angolanas são a instituição militar nacional permanente, regular e apartidária, incumbida da defesa militar do país, organizadas na base da hierarquia, da disciplina e da obediência aos órgãos de soberania competentes, sob a autoridade suprema do Presidente da República e Comandante-em-Chefe, nos termos da Constituição e da lei, bem como das convenções internacionais de que Angola seja parte*”.

A missão das FAA, eminentemente militar, visa a Defesa do território angolano contra ameaças endógenas e exógenas, fazendo recurso aos diversos meios letais e não letais à sua disposição. Mas, “*As Forças Armadas poderão desempenhar outras missões de interesse geral...*”². Por este imperativo legal – e outros – as FAA têm sido chamadas a intervir circunstancialmente em determinados cenários para salvaguardar a Ordem e Segurança, garantindo o cumprimento de Leis e Ordens expressas. Foi por exemplo, notório, em 2020, o empenho e a prontidão das FAA em todo território nacional aquando da sua requisição para garantirem o cumprimento das medidas constantes no

¹ Cf. Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022. Eixo 6: Garantia da Estabilidade e Integridade Territorial de Angola e Reforço do seu papel no contexto Internacional e Regional, p. 256.

² Ponto n.º 3 do Artigo 24, da Lei n.º 2/93 de 26 de Março, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas Angolanas.

Decreto Presidencial n.º 82/20¹. Em matéria de segurança nacional, o emprego das forças militares é vital para os Estados, podendo ser multiforme em dependência das metas a serem alcançadas (Santos, 2012). As FAA são empregadas igualmente em missões humanitárias para acudir em situações emergenciais como crises, catástrofes naturais, etc. A Lei n.º 28/03 de 7 de Novembro, no n.º 1 do Art.º 18.º indica as FAA como um Agente de Protecção Civil, estabelecendo que, “Exercem funções de protecção civil, nos domínios de aviso, alerta, intervenção, apoio e socorro, de acordo com as suas atribuições próprias:

- a) o Serviço de Bombeiros;
- b) as Forças de Segurança e Ordem Pública;
- c) as Forças Armadas Angolanas;
- d) a Direcção Nacional da Aviação Civil;
- e) a Direcção Nacional da Marinha Mercante e Portos;
- f) a Direcção da Fiscalização Marítima dos Ministérios das Pescas e do Urbanismo e Ambiente”².

Contudo, parece haver um vazio no quadro da legislação complementar sobre a articulação tática e operacional entre as FAA e a Polícia Nacional em matéria de

¹ Ao abrigo do Decreto Presidencial n.º 82/20 de 26 de Março foi declarado pela primeira vez, em Angola, um Estado de Emergência. O n.º 1 do Art.º 31.º estipulava que, “*Enquanto Comandante-Em-Chefe das Forças Armadas Angolanas, autorizo o recurso aos Órgãos de Defesa e Segurança para a garantia do cumprimento do disposto no presente Diploma*”. O n.º 2, por sua vez, estipulava que, “*O Ministério da Defesa Nacional e o Ministério do Interior devem criar as condições para a efectivação da participação dos Órgãos de Defesa e Segurança na medida do necessário e proporcional*”.

O Decreto começou a vigorar a partir da hora zero do dia 27 de Março de 2020. Mediante três prorrogações, o Estado de Emergência prolongou-se até as 23 horas e 59 minutos do dia 25 de Maio. As FAA foram chamadas a intervir ininterruptamente junto de outros órgãos policiais e civis, a fim de se garantir a inviolabilidade das medidas pontuais constantes no Decreto em causa.

² Artigo 18.º da Lei n.º 28/03 de 7 de Novembro (Lei de Bases da Protecção Civil).

segurança, mormente os tipos de operações, emprego das forças militares, policiais e também civis, exercícios conjuntos, meios à disposição e princípios orientadores.

Além do exposto, a atuação eminentemente militar e de interesse geral das FAA é alargada para uma dimensão *extra muros* em função de o Estado Angolano ser membro de diferentes organizações regionais, continentais, internacionais, como são os casos da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), da Conferência Internacional sobre a Região dos Grandes Lagos (CIRGL), a União Africana (UA) e da Organização das Nações Unidas (ONU).

8. AMEAÇAS À DEFESA E SEGURANÇA DE ANGOLA

Por conta da globalização e dos avanços tecnológicos, há uma multiplicidade de fenómenos que constituem ameaças à soberania e integridade dos Estados. As fronteiras da segurança ultrapassam hoje a realidade das fronteiras territoriais dos Estados, pelo que é oportuno refletirmos com seriedade sobre quanto dos 1.246.700 km² de Angola são seguros, tendo em conta que o País não está isento das ameaças e riscos que afetam a estabilidade e a segurança de África. De acordo com Couto (1988) citado por (Veigas, 2015, p. 214), “A ameaça é causada por uma vontade consciente, com vista à prossecução dos objetivos próprios, e traduzem-se numa situação de coacção. A coacção, por sua vez, pode ser psicológica, diplomática, de política interna, económica e militar”. No domínio externo, podem afetar a estabilidade da República de Angola, ameaças como:

a) Agressão armada ao território nacional, à sua população, às suas Forças Armadas e ao seu património; Conflitos armados e regionais; O terrorismo, nas suas variadas formas; o desenvolvimento e a proliferação de armas de destruição em massa, de natureza nuclear, biológica, química ou radiológica; O crime organizado transnacional (tráfico de armas, de drogas e de seres humanos e lavagem de

dinheiro); Imigração ilegal, garimpo e contrabando de recursos naturais; Uso indevido das novas TIC's, cibercrime e outros; Os atentados ao ecossistema, a poluição marítima, a utilização abusiva dos recursos marinhos, terrestres e outros; Pirataria marítima, aérea e contrabando de mercadorias e combustíveis. (Diário da República, I série – n.º 56 – de 25 de Abril de 2018).

Por outro lado, no domínio interno, constitui-se como ameaça o seguinte:

b) Existência de grupos que defendem a secessão; A existência de aglomerados etnolinguísticos e culturais dos povos, que vivem de ambos os lados da fronteira; Existência de ex-militares, espalhados, um pouco pelo território nacional, com uma situação social preocupante; A delinquência e a existência de armas fora do controlo das autoridades, Proliferação de igrejas e seitas religiosas; Pobreza extrema, desemprego e outros males sociais, Pirataria marítima; Epidemias e Pandemias. (Diário da República, I série – n.º 56 – de 25 de Abril de 2018).

Exigem uma particular atenção do Estado Angolano ameaças como a Insurreição popular e o Terrorismo. Apesar de o País – no geral – registar há duas décadas um clima de Segurança e paz, vale também para Angola a realidade descrita sobre Portugal, por Boaz Ganor, em 2021, em entrevista a Marcelino, ao considerar que, “*quem estuda o terrorismo, sabe que o sítio mais pacífico do mundo pode tornar-se de repente num inferno*”.

9. CONCLUSÃO

Bem-estar e segurança são os propósitos basilares que os Estados devem garantir as suas populações (Santos, 2012). Com o surgimento dos Estados, a Defesa e Segurança exigiram sempre uma atenção prioritária. Em Angola, a Defesa é garantida pelas Forças Armadas Angolanas cujos campos de actuação englobam os espaços marítimo, terrestre e aéreo. Constituídas em 9 de Outubro de 1991, são o resultado da fusão dos

antigos braços armados FAPLA e FALA, do MPLA e da UNITA, respectivamente. No País, ancorado num Sistema Político Presidencialista, o Presidente da República é o Comandante-em-Chefe das FAA, exerce o Poder Executivo e é auxiliado pelo Vice-Presidente, Ministros e Secretários de Estado. Neste 3.º Milénio são várias as ameaças que Angola enfrenta. As FAA asseguram a Defesa do território e da soberania, mas também são chamadas a colaborar com as forças policiais na manutenção da Segurança Nacional. Alinhados à visão de Rodrigues (2015, p. 182), “...podemos afirmar que existe uma mútua dependência entre a defesa militar e a defesa civil, quer em tempo de paz, crise ou guerra, que impõe uma irrecusável necessidade de cooperação e coordenação entre elas. Sem o cumprimento das tarefas da defesa civil não é possível obter a realização das tarefas inerentes à defesa militar e vice-versa, numa lógica de complementaridade, estabelecendo-se assim as bases em que assenta a contribuição solidária e cooperativa para o objetivo comum que é a defesa nacional”. Conforme o Art.º 12 da Lei n.º 12/02 de 16 de Agosto¹ destaca-se como órgão do Sistema de Segurança Nacional, o Conselho Superior de Segurança Nacional (CSSN) e deste, de acordo com o número 2 do Art.º 16, fazem parte entre outros, os Ministros da Defesa, do Interior e o Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas. É então imprescindível que as FAA e a Polícia Nacional estejam à altura dos desafios presentes e futuros.

Desde o alcance da independência em 1975 o País tem enfrentado várias ameaças à sua Segurança e soberania, com destaque para incursões armadas com tendências separatistas, imigração ilegal e a proliferação de Armas de fogo. Com a assinatura do Memorando de Entendimento de Luena aos 4 de Abril de 2002, a República de Angola conquistou a paz, vem exercitando a reconciliação nacional e verifica-se um estado efetivo de estabilidade e tranquilidade. As FAA são ainda chamadas a atuar, no dia-

¹ Lei de Segurança Nacional – Lei n.º 12/02 de 16 de Agosto.

a-dia em circunstâncias específicas de interesse geral como missões humanitárias – dentro e fora do País –, em eventos desportivos de grande envergadura (que mobilizam um volume massivo de aficcionados), em períodos de quadra festiva, etc. O presente estudo possui limitações, reconhecemos. Não trazemos em detalhes, por exemplo, as razões que provocaram o fracasso da primeira tentativa de constituição de um Exército Unificado em Angola que garantiria a Defesa e Segurança totais do Estado em formação, após a Cimeira de Alvor. Esperamos que outros estudos abordem a mesma temática com profundidade e sob diferentes perspectivas.

Face aos contornos da política mundial é fundamental que o efetivo das FAA beneficie de uma formação diversificada e contínua (técnica, científica e doutrinária) a fim de estar à altura dos desafios relacionados com a Defesa e Segurança Nacionais. Devem as FAA beneficiar de meios combativos modernos à medida das suas necessidades pontuais e capacidades financeiras do Estado. É ainda mister que cidadãos nacionais – maiores de idade – continuem sendo alvos de capacitação em matérias de Segurança e Defesa, coordenada pelo Ministério da Defesa Nacional, Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria e pelo Ministério do Interior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves. A. C. (2010). *Introdução à Segurança*. Edição da Revista da Guarda Nacional Republicana (GNR), Lisboa.
- Couto. Abel Cabral (1988). *Elementos de Estratégia*, IAEM, Lisboa, 1988.
- Couto. Abel Cabral (2009). *Que visão para a Defesa? Portugal-Europa-NATO, Nação e Defesa*. Nº 124 – 4ª Série, p. 11, 2009.
- “*Constituição da República de Angola, Edição Especial Actualizada*”, 1.ª Edição, Lexdata, 2022.

Decreto Presidencial n.º 82/20 de 26 de Março, sobre *Medidas de exceção e temporárias para a prevenção e o controlo da propagação da Pandemia COVID-19*.

Decreto Presidencial Nº 152/19, de 15 de Maio, *sobre o Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola*.

Diário da República, I série - n.º 56 – de 25 de Abril de 2018.

Estatutos Orgânicos do MININT, Decreto n.º 28/93 de 27 de Agosto.

<https://faa.ao> > pagina > historia – cultura.

Lei n.º 2/93 de 26 de Março, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas Angolanas.

Lei de Segurança Nacional – Lei n.º 12/02 de 16 de Agosto.

Lei de Bases da Protecção Civil – Lei n.º 28/03 de 7 de Novembro.

Marcelino, V. (2021, Agosto, 12). *Quem estuda o terrorismo sabe que o sítio mais pacífico do mundo pode tornar-se de repente num inferno*. Diário de Notícias

<https://www.dn.pt/sociedade/quem-estuda-o-terrorismo-sabe-que-o-sitio-mais->

[pacifico-do-mundo-pode-tornar-se-de-repente-num-inferno-](https://www.dn.pt/sociedade/quem-estuda-o-terrorismo-sabe-que-o-sitio-mais-pacifico-do-mundo-pode-tornar-se-de-repente-num-inferno-14017378.html?fbclid=IwAR16RxsG0kkgx3EG5z_vw0JNiFyfhySeVPpQjXPBSzFkPcuLNwagqcSkcEmk)

[14017378.html?fbclid=IwAR16RxsG0kkgx3EG5z_vw0JNiFyfhySeVPpQjX](https://www.dn.pt/sociedade/quem-estuda-o-terrorismo-sabe-que-o-sitio-mais-pacifico-do-mundo-pode-tornar-se-de-repente-num-inferno-14017378.html?fbclid=IwAR16RxsG0kkgx3EG5z_vw0JNiFyfhySeVPpQjXPBSzFkPcuLNwagqcSkcEmk)

[PBSzFkPcuLNwagqcSkcEmk](https://www.dn.pt/sociedade/quem-estuda-o-terrorismo-sabe-que-o-sitio-mais-pacifico-do-mundo-pode-tornar-se-de-repente-num-inferno-14017378.html?fbclid=IwAR16RxsG0kkgx3EG5z_vw0JNiFyfhySeVPpQjXPBSzFkPcuLNwagqcSkcEmk)

Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022. Governo de Angola, Vol. I, Abril de 2018. 316 páginas. Acedido em www.embajadadeangola.com/pdf/minfin601408.pdf aos 24 de Fevereiro de 2023.

Rodrigues, E. (2015). *As Forças Armadas e a Segurança Interna em Timor-Leste*. Artigo publicado pela Revista Científica Proelium, Série VII, n.º 9, pp. 175-193.

- Rosa, Armindo Bravo da (2010). *Política de Defesa de Angola. Visões Globais para a Defesa*, pp. 71-77. RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.26/3075>

- Santos, J. Loureiro dos (2012). *Forças Armadas em Portugal*, 1.^a edição, Relógio D'Água Editores, Portugal, 134 páginas.
- Vaz, Carmo (1975). "*Governo de Transição*", LIVRANGOL, s.d., 155 páginas.
- Wheeler, D. e Pélissier, R. (2009). *História de Angola*, 1.^a edição, Tinta da China, Lisboa.

AUTOR

Edmar da Silva Paím, Capitão de Infantaria das Forças Armadas Angolanas, colocado na Academia Militar do Exército, localizada no Lobito, Província de Benguela, Angola.

Natural de Luanda, nascido aos 9/Dezembro/1987, exerce as funções de Chefe de Gabinete do Diretor de Ensino e de Professor da Cátedra de História e Antropologia onde leciona a Unidade Curricular de História de Angola.

É Licenciado em História pela Universidade Agostinho Neto.

Contactos: 244 924 929 392 ou 244 914 148 392

E-mail: edmardasilvapaim@gmail.com



A PREVENÇÃO DE LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS NOS CANDIDATOS À ACADEMIA MILITAR

Miguel Ângelo Ventura Marques, Academia Militar, marques.mav@gnr.pt

Daniel Rebelo, Academia Militar, rebelo.d@gnr.pt

Rui Paulo Feliciano Reis, Academia Militar, reis.rpf@gnr.pt

ABSTRACT

In the military, more specifically students of military academies, where physical capacity is constantly required, it is necessary that they have the physical availability to meet the daily challenges. It is necessary that students and instructors are physically prepared to practice sports in order to reduce the risk of injuries.

The investigation of this work followed a mixed strategy and accordingly adopted a mixed method. Documentary analysis, and survey by interviews were the techniques used in data collection that allowed obtaining important information to achieve the objective of the investigation.

The objective of this work was to analyze the most frequent injuries during the bootcamp of the Military Academy in order to observe possible mitigation solutions. It was found that it is possible to implement injury mitigation measures concerning both Candidates for the Military Academy, instructors and distributed equipment.

Keywords: Military Academy, Physical Activity, Musculoskeletal Injury, Prevention, Bootcamp

RESUMO

Para os militares, mais concretamente os alunos do Ensino Superior Militar, em que a capacidade física é requisitada constantemente, é necessário que estes tenham a

disponibilidade física para corresponder aos desafios diários que enfrentam. É necessário que os alunos e instrutores estejam preparados fisicamente para a prática desportiva de forma a diminuir o risco de contrair lesões.

A investigação deste trabalho seguiu uma estratégia mista e adotando, em concordância, um método misto. A análise documental, pesquisa inquérito por questionário e inquérito por entrevistas foram as técnicas utilizadas na recolha de dados que permitiu obter informações importantes para atingir o objetivo da investigação.

O trabalho teve como objetivo geral analisar as lesões mais frequentes durante a Prova de Aptidão Militar da Academia Militar de forma a observar possíveis soluções de mitigação das mesmas. Verificou-se que é possível implementar medidas de mitigação de lesões relativas tanto aos Candidatos à Academia Militar, como aos instrutores e ao equipamento distribuído.

Palavras-chave: Academia Militar; Atividade Física; Lesão Musculoesquelética; Prevenção; Prova de Aptidão Militar

1. INTRODUÇÃO

Os alunos que frequentam Instituições de Ensino Superior Militar, como a Academia Militar (AM), são diariamente sujeitos a uma grande intensidade de Atividade Física (AF) (Carvalho, 2011). No entanto, na prática desportiva, se não forem tomadas medidas para prevenção adequadas, pode conduzir ao surgimento de lesões (Carvalho, 2011).

Assim, o objetivo geral (OG) do nosso trabalho é analisar as lesões mais frequentes durante a Prova de Aptidão Militar (PAM) da AM de forma a observar possíveis soluções de mitigação das mesmas e, para atingirmos o objetivo a que nos propomos, formulamos os seguintes objetivos específicos (OE): identificar quais são as lesões

mais comuns durante a PAM da AM (OE1); definir os fatores de risco potencializadores das lesões musculoesqueléticas (LME) mais comuns durante a PAM da AM (OE2); analisar as medidas de mitigação implementadas na prevenção de LME durante a PAM da AM (OE3).

Para concluir a introdução, cabe dizer que este trabalho de investigação está dividido em cinco partes: i) Introdução; ii) Enquadramento Teórico; iii) Enquadramento Metodológico e Trabalho de Campo; iv) Conclusões e Recomendações; v) Referências Bibliográficas.

2. A PROVA DE APTIDÃO MILITAR E O TREINO FÍSICO

2.1. ATIVIDADE FÍSICA

Segundo Carvalho (2011) a Organização Mundial de Saúde (OMS) define a AF como todo o movimento corporal que o sistema músculo-esquelético produz com dispêndio de energia.

Aires (2009) divide a AF em três vertentes: i) AF voluntária, que se traduz na AF devidamente planeada, estrutura e repetitiva, com o objetivo de melhorar determinada aptidão; ii) a AF quotidiana, onde inclui o andar e outras tarefas domésticas e/ou ocupacionais; iii) e AF espontânea e involuntária, onde se inserem todo e qualquer movimento do corpo, como um piscar de olhos.

2.2. O TREINO FÍSICO MILITAR

Segundo o Regulamento de Educação Física do Exército (REFE) (2002), o treino físico militar são um conjunto de atividades físicas realizadas no seio do Exército, e que, além da preparação física e psicológica, visam a preparação técnica e tática para o combate dos soldados.

Os militares necessitam de treino exigente e adequado devido aos níveis de aptidão física que lhes é exigido na realização das suas tarefas (Tomes et al., 2020). Rodrigues

(2007) enfatiza que uma boa condição física de um militar promove a sua motivação, e que se reflete no coletivo com unidades mais motivadas e mais fortes física e psicologicamente. A AM assume a AF como um dos pilares de base na formação dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana (Carvalho, 2011).

2.3. A PROVA DE APTIDÃO MILITAR

A PAM é a última fase do processo de seleção dos candidatos à AM, esta caracteriza-se por ser um primeiro contacto com a vida militar e tem uma duração de aproximadamente 3 semanas (Academia Militar [AM], 2022).

No ano de 2022, a PAM decorreu de 05 a 23 setembro de 2022. Foram convocados numa primeira instância 283 candidatos. No final da PAM foram dados como aptos 175 candidatos (AM, 2022).

3. LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS

Uma vez que a prática regular de AF é uma das melhores formas de promover saúde, convém que desta prática se tente reduzir ao máximo o surgimento de eventuais lesões (Carvalho, 2011).

3.1. DEFINIÇÃO DE LESÃO

Castro (2005) diz que o Conselho da Europa define uma lesão desportiva como qualquer patologia traumática que se adquire aquando da prática de determinada AF e implicará: i) redução da AF por parte de quem a sofre; ii) necessidade de tratamento/acompanhamento/aconselhamento e iii) consequências negativas do ponto de vista económico e social. O mesmo autor, diz que, apesar das diversas definições, há 3 critérios que são relevantes: i) a implicação de paragem da AF; ii) a necessidade de tratamento/observação e; iii) a alteração do rendimento do indivíduo.

3.2. CONCEITOS ANATÓMICOS

O sistema músculo-esquelético é composto pelos ossos, articulações e músculos do corpo humano (Proença, 2008).

O esqueleto humano possui 206 ossos, que são o suporte esquelético do corpo e são as alavancas onde os músculos exercem a sua ação/força (Nunes, 1998; Pina, 2010).

Os músculos são constituídos por fibras musculares e utilizam os tendões para se fixar aos ossos. São os responsáveis por movimentar os ossos e as articulações através do fornecimento de energia (Pina, 2010).

As articulações permitem fixar um ou mais ossos ligando-os entre si (Nunes, 1998).

3.3. CLASSIFICAÇÃO DE LESÕES

Segundo Kjaer et al. (2003) e Barata (1997) existem dois grandes tipos de lesão: as lesões macro traumáticas e micro traumáticas.

As lesões macro traumáticas ocorrem em movimentos repentinos que provocam lesão, quando a energia é superior à capacidade de resistência do tecido em causa. Ocorre frequentemente em desportos com grande contacto físico ou movimentos explosivos (por exemplo desportos de combate, futebol ou downhill) (Kjar et al., 2003; Barata, 1997).

Já as lesões micro traumáticas ocorrem em atividades repetitivas de baixo impacto a nível das articulações, dos ossos e dos músculos, como é o caso de nadar, andar de bicicleta, jogar ténis. O microtraumatismo envolve um contacto com agentes agressivos a longo prazo, onde os tecidos não têm capacidade de se adaptar à carga repetitiva (Kjar et al., 2003; Barata, 1997).

Lesões Macrotraumáticas, agudas ou de overstress	Lesões Microtraumáticas, de sobrecarga ou de overuse
Movimento repentino directo	Actividade repetitiva
E.g. futebol, luta, esqui alpino	E.g. nadar, andar de bicicleta, correr

Ilustração 1: Classificação de Lesões

Fonte: Horta (1995)

3.4. CARACTERIZAÇÃO DAS LESÕES

Carvalho (2011) agrupa as lesões tendo em conta o tipo de tecido lesionado: lesões articulares; lesões musculares e tendinosas; e as fraturas ósseas.

Segundo o mesmo autor, dentro das lesões articulares existem: i) entorses e; ii) luxações.

As entorses são provocadas quando determinado movimento faz com que o limite normal do movimento de determinada articulação seja ultrapassado, ocorrendo rotura parcial de um ou mais ligamentos (Proença, 2008).

As luxações são versões mais graves da entorse e dão-se quando existe a rotura total dos ligamentos da articulação, ou seja, as superfícies ósseas perdem completamente o contacto (Nunes, 1998).

Conforme Carvalho (2011), dentro das lesões musculares e tendinosas existem: i) câibra; ii) contusões; iii) distensões musculares; iv) contraturas e; v) roturas musculares.

As câibras ocorrem devido à junção de uma grande carga de treino com a fadiga muscular e caracterizam-se por ser contrações rítmicas involuntárias de determinado músculo acompanhadas de uma dor intensa (Nunes, 1998).

As contusões são provocadas por um choque propriamente dito, ficando o indivíduo com sensibilidade na zona do choque (e até com coloração), a sua gravidade varia de

acordo com a intensidade do choque, sendo que por norma podem ser contra um objeto, contra outro atleta ou contra o terreno (Nunes, 1998).

Uma distensão muscular traduz-se no rompimento de algumas das fibras de determinado músculo quando o movimento que se realiza ultrapassa a elasticidade desse mesmo músculo (Nunes, 1998).

Uma contratura surge sobretudo quando o indivíduo já tem uma quantidade considerável de fadiga em determinado músculo e é provocado pelo excesso de resíduos metabólicos, como o ácido láctico. Caracteriza-se pelo surgimento de uma zona mais rígida do músculo e que se se pressionar causa dor e desconforto, além de encurtar o movimento desse músculo (Nunes, 1998).

A rotura muscular é, como o nome indica, uma rotura de um elevado número de fibras musculares de determinado músculo ou de todas as suas fibras musculares, sendo isto uma rotura parcial e total, respetivamente. Estas lesões ocorrem por excesso de força e carga intensa, bem como alimentação desequilibrada e aquecimentos insuficientes, originando contrações agressivas e exorbitantes de determinado músculo (Nunes, 1998).

Por fim, as fraturas ósseas são roturas/fraturas que ocorrem em determinado osso e ocorrem por traumatismo, oriundo muitas vezes de choques violentos (Proença, 2008).

3.5. LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS MAIS COMUNS NO TREINO MILITAR

Nos Institutos de Ensino Superior Militar (IESM) (onde se inclui a AM) as lesões mais frequentes são entorses ao nível dos tornozelos e do joelho, sendo que os alunos apontam os movimentos bruscos e as quedas como as causas da contração dessas lesões, ou seja, poder-se-iam caracterizar como lesões macro traumáticas (Carvalho, 2011).

4. A PREVENÇÃO DE LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS

4.1. FATORES DE RISCO POTENCIALIZADORES DAS LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS

Para Ganhão et al. (1998) existem quatro fatores que potencializam as LME: i) fatores relacionados com o treino, como a falta de aquecimento ou de alongamentos; ii) fatores pessoais, como a preparação física do indivíduo ou a sua predisposição para determinado desporto; iii) fatores organizativos, como o material utilizado para a prática desportiva ou o acompanhamento (ou não) por profissionais da área da saúde e; iv) fatores ambientais, como as condições climatéricas.

Os fatores de risco segundo Castro (2005) e Horta (1995), podem ainda ser classificados como intrínsecos e extrínsecos, conforme a figura seguinte.

Fatores de risco intrínsecos	Fatores de risco extrínsecos
Idade e Género	Equipamento
Condição física e domínio da tarefa	Local de treino e material
Fatores psicológicos e sociológicos	Condições atmosféricas
Morfotipo e composição corporal	Planeamento do treino
	Higiene e alimentação

Ilustração 2: Fatores de Risco

Fonte: Horta (1995)

4.2. PREVENÇÃO PRIMÁRIA

Na prevenção primária o objetivo é evitar sofrer lesões, através de uma promoção de saúde com cuidados relativos aos fatores que referimos anteriormente, como o equipamento, o aquecimento, a alimentação, entre outros (Horta, 1995). Neste nível também se deve possuir acompanhamento médico de prevenção, além de treinos específicos para melhor o condicionamento físico e a flexibilidade (Pinheiro, 1998).

No estudo de Carvalho (2011), o autor concluiu que, a nível dos IESM, os alunos descoram a prevenção primária, nomeadamente o aquecimento, os alongamentos, e o piso em que realizam o treino, tendo apenas atenção ao equipamento em geral.

4.3. PREVENÇÃO SECUNDÁRIA

A prevenção secundária advém de quando já sofremos determinada lesão e estamos a tentar minimizar as suas consequências e eventuais complicações, ou seja, corresponde a uma intervenção na fase precoce da lesão (Horta, 1995).

Conforme Carvalho (2011), a nível dos IESM, os alunos lesionados podem recorrer às enfermarias da respetiva instituição onde se faz análise da gravidade da lesão e onde, conseqüentemente, surgem duas hipóteses: i) acompanhamento da lesão por parte de fisioterapeutas/médicos dessa enfermaria e; ii) quando a gravidade é elevada e surge a necessidade de recorrer ao Hospital das Forças Armadas (HFAR).

Nos IESM a maior parte dos alunos recorre ao acompanhamento médico da Instituição no seguimento das lesões que sofrem (Carvalho, 2011). Segundo o mesmo autor, isto deve-se ao facto de que os alunos não estão dispostos a suportar outros encargos monetários, bem como a limitação que possuem devido aos horários escolares da respetiva Instituição.

4.4. PREVENÇÃO TERCIÁRIA

Na prevenção terciária passamos de trabalhar na fase precoce e passamos para a fase crónica das lesões, onde a importância é evitar a sua reincidência bem como a reintegração completa e saudável do indivíduo na prática desportiva (Horta, 1995).

No caso dos IESM, os alunos afirmam que ainda não estão totalmente recuperados de determinada lesão ou que esta reapareceu (Carvalho, 2011).

4.5. OS PADRÕES FÍSICOS DE EMPREGO (PFE)

No mundo do trabalho, existem profissões como os bombeiros, militares, e polícia que fazem recurso do PFE, para adaptar a condição física das pessoas à exigência do

seu dia a dia de trabalho. A falta de condição física necessária ao desempenho das tarefas exigentes pode levar a LME (Drain & Reilly, 2019).

O PFE pode ser realizado em vários momentos da vida do trabalhador como: antes da entrada, na conclusão do curso, durante o treino, avaliação trimestral e regresso ao trabalho. Recentemente, de modo a remover as barreiras a empregos baseado no sexo dos indivíduos, como as funções de combate nas forças armadas), a exigência do PFE foi reduzida de forma a atingir esta diversidade que se pretende. Esta foi alvo de críticas e escrutínio público metendo em causa a qualidade dos testes, o que por sua vez levou a que a fossem desenvolvidos várias PFE dentro de ocupações fisicamente exigentes (Drain & Reilly, 2019).

Existe uma forte evidência entre a capacidade física de um indivíduo (resistência muscular, força muscular e resistência cardiorrespiratória) e o risco de LME, contrariamente à relação entre o desempenho no PFE e o risco de LME, em que na evidencia entre estes é escassa. No entanto, vemos o que o custo organizacional como (compensação médica e assistência) e carga do trabalhador (deterioração da saúde do funcionário e diminuição da sua capacidade de trabalho) está associado ao LME em trabalhos exigentes. Deve-se, através do treino físico, executar tarefas semelhantes às exigidas do dia a dia de forma a reduzir o risco de LME e aumentar a capacidade de trabalho (Drain & Reilly, 2019).

Numa primeira parte, vai ser abordada a exigência física do trabalho e o treino físico relativo ao mesmo, e depois a capacidade física e a prevenção de lesões. Os benefícios de uma boa capacidade física no desempenho de tarefas organizacionais estendem-se além do risco reduzido de LME bem como o desempenho da tarefa ocupacional. O treino físico correto reduz o declínio da composição corporal, as doenças cardiovasculares e aumenta a saúde cardiovascular, força muscular e potência (Drain & Reilly, 2019).

Uma boa capacidade física ajuda na redução do stress associado ao treino e funções ocupacionais, especialmente uma boa resistência cardiorrespiratória que é associada a uma diminuição hormonal e reatividade subjetiva ao stress resultante do treino militar. Verifica-se que a resistência cardiorrespiratória é importante na medida que ajuda na moderação da reatividade de crises agudas de *stress* mental e ausência de *stress* físico. A capacidade física é muito importante uma vez que melhora a saúde, resiliência e desempenho ocupacional em trabalhos fisicamente exigentes (Drain & Reilly, 2019).

O treino físico no contexto militar teve uma evolução tímida desde os anos 90, sendo as adaptações nos instruendos baixas nos exercícios que melhoram a resistência cardiovascular e força muscular (inferior a 10%). Os exercícios neste meio focam-se muito no desenvolvimento da resistência muscular e cardiorrespiratório, recorrendo a corrida contínua com grandes distâncias, circuitos de alta repetição, e carregamento de cargas. Mostra-se um treino eficaz, no entanto negligencia em muito o desenvolvimento da força muscular essencial ao desempenho de tarefas de movimentação manual (Drain & Reilly, 2019).

O diferente tipo de resultados resulta de testes de PFE constituídas por tarefas discretas, com padrões mínimos de execução e resultados de aprovado/reprovado. Devem ser integradas no PFE testes de desempenho máximo de variáveis contínuas, como a conclusão da tarefa dentro de um determinado de tempo, de forma a colmatar as falhas nos testes atuais. O exército canadiano é um exemplo da modernização do PFE, utilizando a vertente do desempenho máximo desde 2014. Desde então, dos 8609 recrutas que passaram pelo PFE, os 10% que tiveram pior desempenho, tinham maior risco de contrair LME. Na avaliação do exercício do arrasto do saco de areia, quem reprovou, tinha um risco de contrair LME seis vezes maior que aqueles que passaram. Estes testes de PFE realizados demonstram não só a probabilidade de um

bom desempenho ocupacional por parte dos indivíduos, bem como a o risco de LME (Drain & Reilly, 2019).

Constata-se que o PFE baseado em tarefas de desempenho máximo, ao invés de provas de decisão reprovado/aprovado, tem uma maior fidelidade, bem como fornece uma maior quantidade de dados relativamente ao indivíduo sobre a sua possível prestação no desempenho de tarefas, o que vai também permitir elaborar um plano de treino de forma a melhorar essa prestação, reduzir a fadiga e o risco de LME (Drain & Reilly, 2019).

Por fim, verifica-se que a modernização do PFE contribui para a caracterização da exposição aguda e crónica de tarefas ocupacionais (trabalho manual e transporte de carga), que dá informações como deve ser o treino físico e a prevenção de LME. O PFE juntamente com o treino física, devem ter como objetivo o melhoramento da resiliência física e fisiológica, bem como colmatar o esforço crónico das tarefas ocupacionais (Drain & Reilly, 2019).

4.6. O *THE 11* E A FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL ASSOCIADO (FIFA)

Para tentar combater e reduzir o número de lesões resultantes da prática do futebol, a FIFA em 1994 fundou o Centro Médico de Avaliação e Pesquisa (F-MARC). Anos após a sua criação, o F-MARC desenvolveu em 2003 um programa de prevenção de lesões amador denominado de *The 11*.

A criação do *The 11* foi um sucesso, tendo em conta o exemplo da Suíça, onde as equipas que implementaram o programa tiveram menos 11,5% de lesões durante o jogo bem como 25,3% menos lesões no treino. Na Nova Zelândia o panorama não foi diferente, tendo a seguradora nacional de acidentes arrecadado 8,2\$ (dólar neozelandês) por cada 1\$ investido. Foram efetuados estudos para verificar as diferenças quando o treino era executado por elementos masculinos ou femininos,

mas não foram encontrados efeitos estatisticamente significativos (Bizzini et al., 2016). Em 2006 o *The 11* sofre uma atualização e passa a denominar-se de *FIFA 11+*. Mais uma vez, o programa alcançou bastante sucesso tendo Soligard et al. (2008 as cited in Bizzini et al., 2016) e Steffen et al. (2013 as cited in Bizzini et al., 2016) encontrado uma redução de 50% de lesões nos seus estudos. Owoye et al. (2014 as cited in Bizzini et al., 2016) avaliou os jovens nigerianos do sexo masculino e verificou que a implementação do *FIFA 11+* reduziu em 40% as lesões contraídas na prática do futebol (Bizzini et al., 2016).

4.7. A PERCEÇÃO DE ESFORÇO (PE) E QUALIDADE TOTAL DE RECUPERAÇÃO (QTR)

A PE é considerada um conjunto de sensações sentidas durante o exercício físico: fadiga, dores, tensões que envolvem o sistema cardiovascular, pulmonar e os músculos durante a atividade física. É utilizada uma escala de Borg, que vai de 6 a 20, onde 6 é considerado exercício leve e 20 muito difícil. É atribuído um número à intensidade do esforço subjetivo que o indivíduo sente durante o exercício. É uma escala útil para quando já existe experiência a monitorizar o próprio corpo, podendo aumentar ou diminuir a intensidade da atividade, de acordo com o objetivo desta, atribuindo um valor ao esforço do realizado no momento (Gros Lambert & Mahon, 2006).

A recuperação de um indivíduo após o exercício físico é necessário para que o corpo não entre em *overtraining*, levando a consequências como fadiga severa, apetite reduzido, lesões, dores musculares, mau desempenho e mudanças de humor. Aliado às várias formas de recuperação, surgiu a escala QTR que é na sua essência, semelhante à de PE, vai também desde o 6 até ao 20, onde o 6 significa recuperação fraca e 20 recuperação muito boa, subjetiva ao indivíduo. Juntamente a outras formas

de recuperação, é essencial para que se obtenha melhores resultados de desempenho, dando o indivíduo o seu contributo (Kenttä & Hassmén, 1998).

4.8. A IMPORTÂNCIA DO YOGA

Foram selecionados 150 veteranos estadunidenses, que durante 12 semanas, duas vezes por semana, tiveram aulas de *yoga* que consistiam essencialmente em técnicas para respirar, postura física e movimento. Verificou-se que a prática *yoga* entre os veteranos, reduziu o consumo de opióides devido à redução de dor na zona da lombar, e também melhorou alguma incapacidade que estes poderiam ter (Groessl et al., 2017).

Holtzman e Beggs (2013) realizaram um estudo em que tinham como base a análise de artigos de estudos que tinham a *yoga* como tratamento para a lombalgia crónica e algum certo tipo de incapacidade. Foram analisados 8 artigos, os quais envolveram 743 pacientes em que se chegou a resultados relativamente semelhantes ao estudo de Groessl et al. (2017). É de notar que os autores referem que, no que toca ao tratamento da dor crónica e incapacidades, a *yoga* tem movimentos melhores e superiores para o efeito. No pós-tratamento, a *yoga* alcançou melhores resultados relativamente ao funcionamento do corpo relativamente a exercícios considerados tradicionais, como aeróbico, de força e alongamento.

4.9. O CONTEXTO MILITAR PORTUGUÊS

No contexto militar português, as lesões mais frequentes do pessoal nas fileiras são contraídas em quedas, na prática da pista de obstáculos, e no futebol. Estas lesões podem levar a incapacidades temporárias, parciais ou absolutas, tendo gastos avultados com a recuperação dos militares bem como dificuldades no dia a dia. O futebol é uma atividade que muitas vezes é substituída por outras programadas de modo a aumentar o espírito de corpo e a coesão de grupo. As lesões contraídas no futebol são peculiares devido às características que estas apresentam. Koutures (2010

as cited in Pereira et al., 2017) e Ribeiro (2007 as cited in Pereira et al., 2017) referem que as lesões em jovens com menos de 24 anos, resultam de contacto direto entre jogadores, não resultando da baixa capacidade física, ao passo que Woods (2003 as cited in Pereira et al., 2017) afirma que estes são o principal fator de risco da modalidade. No estudo de Pereira et al., (2017), verificou-se que a maioria dos indivíduos que contrariam lesões relacionadas com futebol tinham idade inferior a 25 anos e que resultaram de entorses ligamentares e traumatismos.

Relativamente a lesões relativas a quedas ou contraídas na pista de obstáculos, não foi objeto de estudo de Pereira et al. (2017), mas o autor refere que se deve ter em atenção à atividade, local e tipo de obstáculo.

5. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Realizada a revisão de literatura do trabalho, serão agora apresentados os dados recolhidos durante o trabalho de campo. Será realizada a análise e discussão dos mesmos, e complementada com a conexão à Parte I – Enquadramento Teórico.

Segundo Sarmiento (2013) “o método científico é um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento” (p. 7). Assim, a presente investigação adotou o método da observação direta (análise de todos os factos) e o método analítico (detalhar fenómenos complexos). Concomitantemente, recorreremos a um método misto uma vez que associamos formas quantitativas e qualitativas de forma a conferir maior valor científico ao estudo (Creswell, 2009).

Com o objetivo de identificar quais são as LME mais comuns durante a PAM da AM (OE1), recorreremos a uma abordagem quantitativa. Contactamos a Unidade de Saúde Tipo II da Amadora de forma a obter os registos de entradas na respetiva unidade. Esses registos foram reproduzidos em formato digital e categorizados de forma a serem analisados. Adicionalmente, e cientes de que alguns candidatos sofrem lesões

e não de dirigem à Unidade de Saúde, foi realizado um questionário aos Cadetes Alunos que frequentaram a PAM no ano de 2022 e que neste momento se encontram a frequentar o 1º ano da Academia Militar (n=114) de forma a completar os dados obtidos da Unidade de Saúde a alcançar o OE1 (Apêndice E). A análise de resultados foi realizada através da plataforma Google Forms e software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (versão 28.0.1.0, IBM, SPSS).

No que concerne aos restantes OE, pretendemos alcançá-los através da revisão da literatura corroborando com as entrevistas realizadas no decorrer do nosso trabalho de campo, desta forma uma abordagem qualitativa, em que procuramos explorar e compreender o significado que os inquiridos atribuem a esta temática (Creswell, 2009). Assim, realizaram-se entrevistas a oito (8) especialistas e profissionais da temática, conforme Tabela 1. Desta forma, recorreremos a uma amostragem não probabilística intencional, uma vez que os inquiridos foram selecionados pelas suas características específicas (Sarmiento, 2013), neste sentido, a amostra é composta por toda a SFEFDE da AM, pelos dois médicos da Unidade de Saúde Tipo II da Amadora, e pelo TCor Soares, docente da Unidade Curricular de Pedagogia da Educação Física. O guião da entrevista encontra-se no Apêndice A e as respostas à mesma no Apêndice B.

Referência	Posto	Nome
E1	Tenente-Coronel	Lucena
E2	Tenente-Coronel	Soares
E3	Major	Ananias
E4	Major	Moreno
E5	Capitão	Almeida
E6	Capitão	Fonseca
E7	Sargento-Ajudante	Picado
E8	Primeiro-Sargento	Vicente

Tabela 1: Caracterização da Amostra

Fonte: Elaboração própria

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após o término da revisão de literatura, serão agora apresentados os dados obtidos. Será realizada a análise e discussão dos mesmos em consonância com o Enquadramento Teórico.

6.1. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO INQUÉRITO AOS CADETES ALUNOS

Para completar a informação recolhida da Unidade de Saúde Tipo II da Amadora, cientes de que alguns Candidatos não se deslocam à referida unidade durante a PAM após sofrerem lesão, realizou-se um questionário por inquérito aos Cadetes Alunos que frequentaram a PAM no ano de 2022 e que neste momento se encontram a frequentar o 1º ano da Academia Militar (n=114) de forma a obter esses dados. O questionário (Apêndice A) foi composto por várias perguntas filtro de forma a delimitar o mesmo ao objeto de estudo pretendido, os Cadetes Alunos de 1º ano que se lesionaram na PAM e que apenas se deslocaram à enfermaria no decorrer do ano letivo 2022/2023. Obtivemos a totalidade de respostas do nosso universo em estudo. Deste inquérito podemos concluir que: i. 18,4% (n=21) dos Cadetes Alunos de 1º ano que realizaram a PAM sofreram uma lesão na PAM; ii. Destes 21 Cadetes Alunos, 14,3% (n=3) não foram à enfermaria na sequência desta lesão.

Assim, estes três Cadetes Alunos acrescentam lesões que não foram anteriormente analisadas nos dados obtidos da Unidade de Saúde Tipo II (apenas dados da PAM), consequentemente, este registo deve ser acrescentado aos dados referidos anteriormente.

Todos os três inquiridos referem LME: contraturas; edema; entorse. Foi possível constatar que estas lesões ocorriam na perna (2) e no joelho (1), e, todas elas ocorrem

em contexto de corrida. Desta forma, este inquérito por questionário permitiu a construção da Tabela 2, que completa os dados obtidos da Unidade de Saúde Tipo II.

Sexo	Militar	Localização Anatômica	Tipo de Lesão	Contexto	Lesão Prévia (no mesmo local)
F	N	Perna	Entorse	Corrida	Não
M	N	Joelho	Edema	Corrida	Não
M	N	Perna	Contraturas	Corrida	Não

Tabela 2: Dados Questionário

Fonte: Elaboração própria

Com a aplicação do inquérito por questionário foi possível concluir que dos Cadetes Alunos do 1º ano que frequentaram a PAM e que sofreram uma lesão na mesma (n=21): i. 19,05% (n=4) já eram militares e 80,95% (n=17) não eram militares; ii. 76,19% (n=16) do sexo masculino e 23,81% (n=5) do sexo feminino.

Com a análise destes dados com o SPSS, foi realizado o teste de Correlação Pearson (Apêndice C). Segundo Adler e Clark (2011), a correlação de Pearson (ρ) é utilizada para determinar a relação entre duas variáveis. Não foi possível estabelecer uma correlação entre a variável “contraiu lesão” e o “sexo biológico” ($\rho = 0,150$) nem com a variável “já era militar” ($\rho = -0,120$).

6.2. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS REGISTOS DA UNIDADE DE SAÚDE TIPO II DA AMADORA

Conforme referido, foram convocados numa primeira instância 282 candidatos. No final da PAM foi elaborada a lista de candidatos aptos (175) e candidatos inaptos (117). A discrepância resulta de desistências em fase precoce que levou a que fossem convocados mais candidatos (AM, 2022). Estes dados podem ser observados de forma

pormenorizada e com discriminação de sexo e se os candidatos já eram militares ou não na Tabela 3.

	282	235 (83,33%)	47 (16,67%)	283
Aptos		Masculino	Feminino	
	132 (75,43%)	98 (56,00%)	34 (19,43%)	Não militar
	43 (24,57%)	37 (21,14%)	6 (3,43%)	Militar
	175	135 (77,14%)	40 (22,86%)	175
Inaptos		Masculino	Feminino	
	102 (87,18%)	86 (73,50%)	16 (13,68%)	Não militar
	15 (12,82%)	14 (11,97%)	1 (0,85%)	Militar
	117	100 (85,47%)	17 (14,53%)	117

Tabela 3: Dados PAM 2022

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados obtidos da Unidade de Saúde Tipo II da Amadora, no decorrer da PAM de 2022 registaram-se 153 ocorrências, isto é, número de vezes que os Candidatos se dirigiram à referida unidade por complicações do seu estado de saúde. De seguida, adicionamos as 3 lesões que tivemos conhecimento do questionário realizado, assim, contabilizamos 156 lesões. Dessas ocorrências foi possível verificar que: i. 55,1% (n=86) eram candidatos do sexo masculino e 44,9% (n=70) eram candidatos do sexo feminino; ii. 84,6% (n=132) eram candidatos civis e 15,4% (n=24) eram candidatos militares; iii. 89,7% (n=140) não padeciam de lesão prévia e 10,3% (n=16) já tinham sofrido a mesma lesão; iv. 43,6% (n=68) das lesões verificadas foram musculoesqueléticas.

Relativamente à data da ocorrência da lesão, conforme se pode verificar no Gráfico 1, verifica-se um aumento das incidências na fase final da PAM, coincidente com o período em que a fase militar se intensifica.

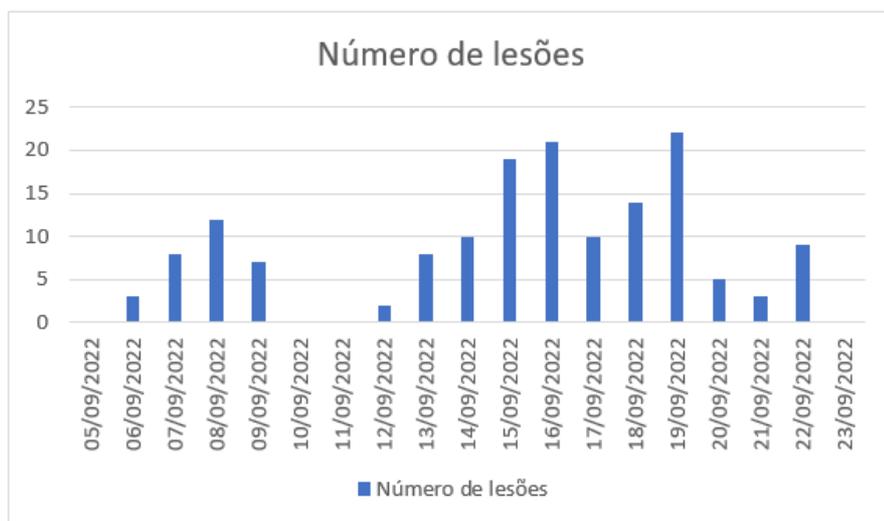


Gráfico 1: Número de lesões por dia

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à tipologia de lesão, é notório o número de ocorrências relativo a flictenas, abarcando 37,2% das ocorrências (n=58), seguido de dores nas diversas regiões anatómicas (exceto joelho que foi analisado separadamente como gonalgia) com 24,4% (n=38) e, a incidência de gonalgia releva, que compreende 15,4% (n=24) das ocorrências, na categoria “outros” inserem-se: entorse (5,1%), hematoma/edema (2,6%), tontura/fraqueza (2,6%), má disposição (1,9%), ferida (1,9%), infecção (1,9%), alergia (1,9%), estiramento muscular (1,3%), contraturas (1,3%), vômitos/náuseas (0,6%), lipotimia (0,6%), odinofagias (0,6%) e dificuldade respiratória (0,6%) (Gráfico 2).

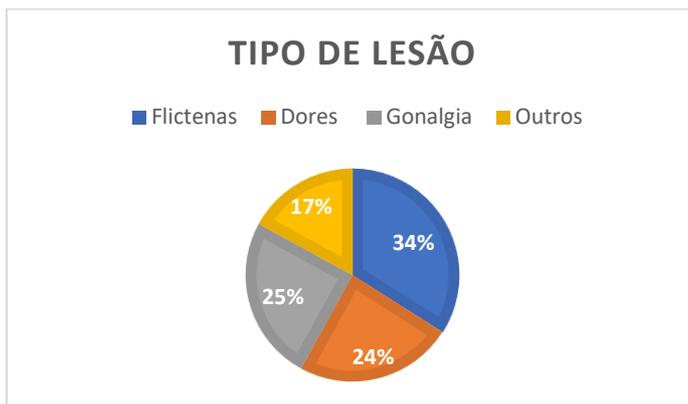


Gráfico 2: Tipo de lesão

Fonte: Elaboração própria

A região anatômica afetada corrobora com a ilustração anterior dado que os pés foram a região mais afetada com 50% (n=78) das ocorrências; seguido do joelho com 16,7% (n=26), da coxa/perna com 8,3% (n=13) e do braço/antebraço com 7,7% (n=12). A categoria “outros” engloba: geral (7,1%), cabeça (2,6%), ombro (2,6%), peito (1,3%), tórax (0,6%), abdómen (0,6%), lombar (0,6%), anca (0,6%), testículo (0,6%) e garganta (0,6%) (Gráfico 3).

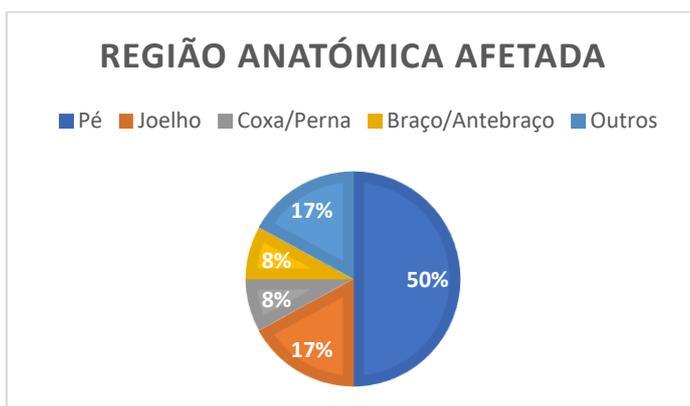


Gráfico 3: Região anatômica afetada

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao contexto em que a lesão ocorreu, em consonância com a tipologia da lesão, a utilização de botas foi a maior causa de flictenas 37,8% (n=59), seguido de corrida com 23,1% (n=36) e Técnica Individual de Combate com 13,5% (n=21), a categoria “outros” compreende: sem dados (8,3%), ginástica de aptidão militar (5,8%), treino físico de base (5,1%), ordem unida (2,6%), queda (1,9%), ansiedade (1,3%), colheita de sangue (0,6%) ; conforme é perceptível no Gráfico 4.

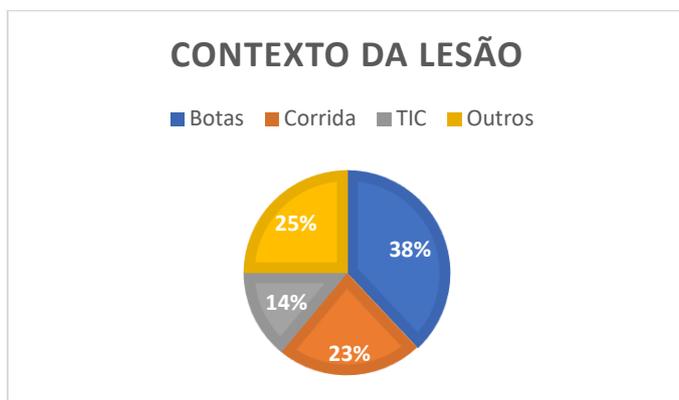


Gráfico 4: Contexto da lesão

Fonte: Elaboração própria

À semelhança do inquérito distribuído aos alunos do 1º ano, foi realizado o teste de correlação de Pearson aos dados das lesões cedidos pela USII da Amadora (Apêndice D). Nesta análise os dados estatisticamente significativos foram: i. Correlação entre tipo de lesão e data da lesão ($\rho = 0,153$), evidenciando que a tipologia de lesão coincide com a data de determinada atividade; ii. Correlação entre tipo de lesão e contexto ($\rho = -0,262$), assim, podemos perceber que as gonalgias estão associadas a corrida (58,33% das gonalgias ocorrem em corrida) e que as entorses se encontram associadas a corrida (50% das entorses ocorrem em corrida) e TIC (50% das entorses ocorrem em TIC), assim, estes dados levam-nos a concluir que existe um elevado número de recidivas ao longo da PAM; iii. Correlação entre tipo de lesão e lesão

prévia ($\rho = 0,192$), o que denota que determinadas lesões que os candidatos sofreram anteriormente influenciam o surgimento de lesões na PAM, como as entorses e dores musculares; iv. Correlação entre contexto e lesão musculoesquelética ($\rho = 0,740$), que permite concluir que determinados contextos são propícios a LME, nomeadamente corrida (48,53% das LME) e TIC (20,59% das LME)

6.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA

6.3.1. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS QUESTÕES N.º 1 E N.º 2

A resposta à questão n.º 1 (Breve súmula académica) e questão n.º 2 (2. Que funções desempenhou ao longo da sua carreira relacionadas com o treino físico? Que função que desempenha atualmente?) consubstancia-se no fundamento da escolha da nossa amostra uma vez que todos os entrevistados são possuidores de uma vasta formação e experiência na área.

6.3.2. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA QUESTÃO N.º 3

A questão n.º 3 (Na sua perspetiva, quais os fatores de risco potencializadores das LME durante a PAM da AM?) apresenta, de certa forma, uma concordância entre os entrevistados. Salienta-se, sobretudo a “inadequação do trinómio: técnica, equipamento, instrumento” (E2), o facto de a quase totalidade dos entrevistados destacar a falta de preparação dos candidatos (E1, E2, E3, E5, E6, E7), as sessões serem mal ajustadas em termos de carga/intensidade/volume (E6), a falta de preparação do instrutor (E7). Adicionalmente, na E5, destacam-se alguns fatores relevantes: i. Baixos índices de aptidão física geral; ii. Elevadas percentagens de massa gorda; iii. Histórico clínico, não detetado e/ou omitido durante a revista médica; iv. Dismetrias nos rácios de produção de força entre agonistas e antagonistas; v.

Inexistência de progressividade nas cargas (internas e externas); vi. Quantidade e qualidade do descanso.

6.3.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA QUESTÃO N.º 4

A questão n.º 4 (Considera que a atual incidência de LME é superior ao período anterior à pandemia de Covid-19?) caracteriza-se pela falta de dados por parte dos entrevistados, todavia, na E2, é destacado o “sedentarismo provocado pela inatividade” como fator potenciador. Concomitantemente, na E5, é destacado o estudo da Direção-Geral de Educação juntamente com a Faculdade de Motricidade Humana e outras instituições/organizações onde se concluiu que houve “aumento da massa gorda em todas as faixas etárias e diminuição da capacidade cardiorrespiratória” bem como o estudo realizado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), onde se conclui um decréscimo da aptidão física dos seus Cadetes em consequência da pandemia.

6.3.4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA QUESTÃO N.º 5

A questão n.º 5 (Tem conhecimento de medidas de mitigação de LME implementadas atualmente na PAM da AM?) obteve resposta positiva por parte dos inquiridos. Os mesmos destacam a interligação entre o Comando da AM, o Treino Físico da AM e a Unidade de Saúde Tipo II da Amadora (E3 e E6) e a formação ministrada pela Secção Física de Educação Física Desportos e Equitação (SFEFDE) durante a Escola Preparatória de Quadros (EPQ) aos instrutores (E5 e E7). Na E5 é relevante o projeto do Military Readiness Lab denominado Prediction, Evaluation and Recovery of Injuries at the Military Academy (PERIMA). Este projeto prevê, como o próprio nome indica, predizer e avaliar o risco de LME nos Cadetes Alunos da AM, bem como promover um real entrosamento entre a Unidade de Saúde e a SFEFDE no processo de reabilitação dos alunos.

6.3.5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA QUESTÃO N.º 6

No que concerne à questão n.º 6 (Que medidas de mitigação de prevenção de lesões musculoesqueléticas considera que poderiam ser implementadas na PAM da AM?) podem destacar-se várias medidas preventivas como: fortalecimento muscular, alongamentos, aquecimento, treino de flexibilidade, periodização dos treinos, variabilidade, intervalo de descanso

Na E2 é referida a necessidade de medição valores de percepção de esforço com a percepção de recuperação como essencial na prevenção de lesões. Na E3 é referido, em antecipação à questão seguinte, a “distribuição de um plano de treino adaptado à realidade da AM/EXE a todos os candidatos, para cumprimento antes da sua admissão”. Na E1 e na E7, em concordância com as suas respostas anteriores, refere a possibilidade de Instrutores de Educação Física ministrarem as sessões de Treino Físico na PAM. No mesmo sentido, na E8, é referida a necessidade de elaboração de um referencial de PAM, de forma a haver homogeneidade entre os pelotões da PAM. Remetendo para a NSCA, a E5 acrescenta algumas medidas: “i. Processo de seleção rigoroso (provas de acesso exigentes proporcionam um maior filtro permitindo o acesso apenas a elementos com a aptidão física adequada); ii. Aplicação dos princípios metodológicos, biológicos e pedagógicos do treino durante as instruções de educação física; iii. Diminuição do volume de corrida; iv. Utilização de equipamento adequado (nos últimos anos têm sido distribuídas botas AT na PAM. Estas botas são extremamente rijas, são pesadas, têm um cano demasiado alto e um baixo índice de amortecimento para um primeiro contacto com este tipo de calçado)”.

6.3.6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA QUESTÃO N.º 7

Relativamente à questão n.º 7 (Considera que a elaboração de um protocolo de mitigação de lesões, a ser distribuído a todos os candidatos na fase documental poderia significar uma menor incidência de lesões durante a PAM da AM?) é praticamente

unânime para os entrevistados que seria algo positivo, sendo que apenas um discorda da sua implementação (E6), fundamentando que os Candidatos “têm de ter a responsabilidade de treinar e de se prepararem” e pelo facto de a falta de controlo por alguém competente potencialmente conduzir a mais lesões. Não obstante, os outros entrevistados tendencialmente concordam, ainda que na E2 este protocolo seja considerado de difícil exequibilidade. Na E5 salienta-se o exemplo outros países, nomeadamente West Point onde é disponibilizado “um Excel onde o candidato coloca o n.º de repetições dos exercícios lá indicados e este propõe um plano de treino de oito semanas para melhorar a condição física geral do Candidato e o sucesso nas provas de admissão” (conforme Anexo A), outros que optam por “estreitar relações com os respetivos Ministérios da Educação disponibilizando aos professores de Educação Física um padrão de aptidão física” ou “disponibilizam simplesmente nas suas redes sociais e páginas da internet alguns planos de treino tipo”. Na E4, o entrevistado vai mais longe e refere “Julgo ser quase uma obrigação moral da AM a disponibilização aos candidatos de tal protocolo. Já o seu impacto na incidência de lesões é uma incógnita, pela adesão a tal protocolo dos candidatos”.

6.3.7. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA QUESTÃO N.º 8

À última questão, a questão n.º 8 (Na sua opinião, o que esse protocolo deveria conter?), todos os inquiridos que consideram relevante o seu desenvolvimento transmite contributos relevantes na sua resposta. Primeiramente, na E2 é salientado o “reforço e adaptação muscular às particularidades do treino físico na AM, potencialmente elaborado em conjunto pelo Treino Físico da AM e pelo Serviço de Saúde do Exército”. Na E8 é destacado a necessidade de progressividade da carga entre as várias semanas de execução tendo em atenção a especificidade a que se destina, corroborando com E7. A E5 contribui também acrescentando a necessidade

de "métodos de treino simples e sem necessidade de utilização de material ou equipamentos" sem descurar a capacidade cardiorrespiratória.

7. CONCLUSÕES RECOMENDAÇÕES

Existem vários fatores internos e externos para o surgimento de lesões desportivas e, estes devem ser identificados. No entanto, as lesões desportivas podem ter inúmeras causas e motivos, incluindo a própria forma como o indivíduo se comporta perante a sua própria lesão.

O treino físico militar é constituído essencialmente por exercícios que melhoram a capacidade cardiorrespiratória e resistência muscular, negligenciando a força muscular. Deve existir uma diversidade de exercícios de forma a balancear todas as capacidades motoras do corpo de forma a cumprir as tarefas diárias com baixo esforço e risco de LME.

Relativamente à prevenção de lesões, denota-se que quanto maior a capacidade física, menor o risco de LME, realçando que uma baixa capacidade cardiorrespiratória é associada a maior risco de lesões.

Conclui-se também que os testes PFE devem incluir testes de desempenho máximo de variáveis contínuas, ao invés do tradicional reprovado/aprovado, com o intuito de obter informações sobre os indivíduos e verificar quais são os mais propensos a contrair LME, e elaborar planos de treino para mitigar esse risco. A atualização do PFE deve ter também o intuito de melhorar a resiliência física e fisiológica relativamente ao esforço crónico em tarefas ocupacionais diárias.

Olhando para o exemplo da FIFA na implementação dos seus programas de prevenção de lesões, seria útil para a instituição militar desenvolver um programa standardizado e atual para poder prevenir a contração de lesões dos candidatos na PAM. A Academia Militar beneficiaria bastante com o desenvolvimento deste tipo de projetos.

Deve existir uma prevenção ativa da parte do indivíduo, podendo utilizar ferramentas ao seu dispor como a PE e a QTR, para que não entre em overtraining e aumento o seu risco de contração de LME.

No tratamento de LME, vários estudos dos últimos anos, referem a yoga como uma boa opção para a redução de dor e de alguma incapacidade associada às LME, ultrapassando assim exercícios como os aeróbicos, de força e alongamento.

Com a presente investigação foi possível concluir que as lesões mais comuns na PAM (OE1) que 43,6% (n=68) das lesões verificadas foram musculoesqueléticas, todavia, também foi perceptível que o registo de ocorrências na PAM pode ser melhorado, desta forma, seria pertinente a USII da Amadora implementar um software de registo que permita acompanhar cada candidato, semelhante ao elaborado por nós na ferramenta Microsoft Excel (Apêndice F).

No que concerne ao OE2, depreendemos que a falta de preparação dos instruendos (baixos índices de aptidão física geral); do instrutor (falta de formação específica) e do equipamento (botas) potenciam lesões na PAM. Foi possível estabelecer correlação entre o tipo de lesão e o contexto, o tipo de lesão e a existência de lesões prévias, e, uma correlação entre o contexto e lesões musculoesqueléticas.

Relativamente ao OE3, foi possível verificar que há uma tendencia positiva para a implementação de medidas de mitigação na PAM, neste sentido, denota-se uma crescente interligação entre o Comando da AM, a SFEFDE da AM e a USII da Amadora. Entre as medidas implementadas salienta-se a formação ministrada pela SFEFDE da AM e o projeto PERIMA.

Desta forma, com o término da investigação estamos capazes de apontar a várias soluções relativamente:

- i. Aos instruendos: Difusão de protocolo de prevenção de lesões após a fase documental da candidatura ser concluída com sucesso; Disponibilização de planos de

treino nas redes sociais; Elaboração de software que prevê plano de treino conforme valores inseridos pelo candidato, à semelhança da Academia Militar dos Estados Unidos em West Point;

ii. Aos instrutores: Atualização do REFE, uma vez que remonta a 2002; Elaborar um Referencial de PAM de forma a promover a homogeneidade entre pelotões; As sessões de Treino Físico serem ministradas por instrutores da SFEFDE;

iii. Ao equipamento: Foi possível verificar que as flictenas causadas pelo uso de botas foram a causa de 37,9% das deslocções à USII da Amadora. Uma possível solução apontada é a distribuição de modelos de botas menos prejudiciais aos candidatos; No momento da receção da convocatória por parte do candidato, o mesmo poderia receber antecipadamente as botas que irá utilizar durante a PAM de forma a que seja possível uma adaptação gradual às mesmas;

A AM, enquanto instituição onde se pratica imensa AF, deve promover o condicionamento físico necessário aos alunos, através de uma aclimatização com o esforço físico que será necessário, bem como uma identificação prévia dos alunos que têm um risco mais elevado de lesão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia Militar [AM] (2016). NEP n.º 522/1ª de 20 de janeiro: *Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação*. AM.

Academia Militar. (2022, dezembro, 29). *4ª Fase | Prova de Aptidão Militar*. <https://academiamilitar.pt/prova-de-aptidao-militar.html>

Adler, E. S., & Clark, R. (2011). *An invitation to social research: How it's done* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Aires, L. (2009). Níveis de actividade física, aptidão física e excesso de peso- obesidade em crianças e adolescentes [Doctoral dissertation, Faculdade de

- Desporto]. Repositório Comum da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/17971/2/22373.pdf>
- Barata, T. (1997). *Actividade Física e Medicina Moderna*. Póvoa de Sto Adrião: Europress.
- Bassett Jr, D. R. (2000). Validity and reliability issues in objective monitoring of physical activity. *Research quarterly for exercise and sport*, 71(sup2), 30-36. <https://doi.org/10.1080/02701367.2000.11082783>
- Bizzini, M., Fulcher, M., Haratian, Z., Eiles, M. (2016). Injury Prevention in Football and the FIFA 11+. A Model for International Sports Federations? *ASPETAR SPORTS MEDICINE JOURNAL*, 5(1), 42-49. https://www.researchgate.net/publication/303415250_Injury_Prevention_in_Football_and_the_FIFA_11_A_Model_for_International_Sports_Federations
- Carneiro, A. L., Lopes, T., & Moreira, A. L. (2002). *Mecanismos de adaptação ao exercício físico (Textos de Apoio)*. Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.
- Carvalho, C. (2011). Caracterização e prevenção de lesões decorrentes de actividade física nas Instituições de Ensino Superior Militar [Doctoral dissertation, Academia Militar]. Repositório Comum da Academia Militar. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7224/1/TIA%20carvalho.pdf>
- Castro, M. A. F. (2005). *Lesões no Basquetebol Português: Enquadramento epidemiológico e análise biomecânica de um evento incitador da entorse do tornozelo*. [Doctoral dissertation, Faculdade de Motricidade Humana]. Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/745>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design* (3rd ed). Sage. United States of America.

- Drain, J., Reilly, T. (2019). Physical employment standards, physical training and musculoskeletal injury in physically demanding occupations. *IOS Press*, 1-14. [10.3233/WOR-192963](https://doi.org/10.3233/WOR-192963)
- Everard, E., Lyons, M., Harrison, A. (2017). Examining the association of injury with the Functional Movement Screen and Landing Error Scoring System in military recruits undergoing 16 weeks of introductory fitness training. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 1-21. [10.1016/j.jsams.2017.05.013](https://doi.org/10.1016/j.jsams.2017.05.013)
- Ganhão, C., Ferreira, E., Pombeiro, J. P., Matos, N. (1998). Considerações sobre a Prevenção de Lesões no desporto e intervenção na Fase Aguda. *Treino Desportivo*, 5, 17-21.
- Groessl, E., Liu, L., Chang, D., Wetherell, J., Brmann, J., Atkinson, J., Baxi, S., & Schmalxzl, L. (2017). Yoga for Military Veterans with Chronic Low Back Pain: A Randomized Clinical Trial. *American Journal of Preventive Medicine*, 1-10. [10.1016/j.amepre.2017.05.019](https://doi.org/10.1016/j.amepre.2017.05.019)
- Gros Lambert, A., Mahon, A. (2006). Perceived Exertion. *Sports Medicine*, 36(11), 911–928. [10.2165/00007256-200636110-00001](https://doi.org/10.2165/00007256-200636110-00001)
- Holtzman, S., Beggs, T. (2013). Yoga for chronic low back pain: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Pain Res Manag*, 18(5), 267-272. [10.1155/2013/105919](https://doi.org/10.1155/2013/105919)
- Horta, L. (1995). *Prevenção de Lesões no desporto* (2.^a ed.). Lisboa: Caminho.
- Horta, L. (1997) As lesões músculo-esqueléticas, Odivelas, Europress.
- Kaplan, R. M., Sallis, J. F., & Patterson, T. L. (1993). *Health and Human Behaviour* McGraw Hill Inc. New York, USA.
- Kenttä, G., Hassmén, P. (1998). Overtraining and Recovery. *Adis International Limited*, 26(1), 1–16. [10.2165/00007256-199826010-00001](https://doi.org/10.2165/00007256-199826010-00001)

- Kjaer, M., Magnusson, P., & Krogsgaard, M. (2003). *Compêndio de Medicina Desportiva: ciência básica e aspectos clínicos da lesão desportiva e da actividade física*. Lisboa: Edições do Instituto Piaget.
- Massada, L. (1989). *Lesões Musculares no Desporto* (2.^a ed.). Lisboa: Editorial Caminho.
- Massada, L. (2003). *Lesões no desporto: Perfil traumatológico do jovem atleta português*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Nunes, I. (2008). Lesões desportivas em Instituições de Ensino Superior Militar e Policial [Doctoral dissertation, Academia Militar]. Repositório Comum da Academia Militar. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/6972>
- Nunes, L. F. A. S. (1998). *Lesões mais comuns no desporto*.
- Pascoal, A. G. (2003). Prevenção de Lesões Desportivas. *Sociedade Portuguesa de Educação Física*, 26-27, 41-53. <https://boletim.spef.pt/index.php/spef/article/view/116/103>
- Pereira, F., Moreira, C., Antunes, M. (2017). Será a prática de futebol a maior causa/prevalência de lesões em militares do Exército, no ano de 2016? 1-22.
- Pheiffer, R. P., Mangus, B. C., & Trowbridge, C. (2014). *Concepts of athletic training*. Jones & Bartlett Publishers.
- Pina, J. A. E. (2010). *Anatomia Humana da Locomoção* (4.^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Pinheiro, J. P. (1998). *Medicina de Reabilitação em Traumatologia do Desporto*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Proença, A. (2008). *Ortopedia e Traumatologia: Noções Essenciais* (2nd ed). Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Regulamento de Educação Física do Exército (2002). *Comando da Instrução do Exército: Repartição de Educação Física*.

- Rodrigues, R. A. B. (2007). A Importância da Educação Física Militar na Actividade Militar. *Revista de Artilharia*, (980-982), 37-46.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de teses* (1st ed). Coleção Manuais. Lisboa.
- Tomes, C. D., Sawyer, S., Orr, R., & Schram, B. (2020). Ability of fitness testing to predict injury risk during initial tactical training: a systematic review and meta-analysis. *Injury prevention*, 26(1), 67-81. [10.1136/injuryprev-2019-043245](https://doi.org/10.1136/injuryprev-2019-043245)
- Van Mechelen, W., Hlobil, H., & Kemper, H. C. (1992). Incidence, severity, aetiology and prevention of sports injuries. *Sports medicine*, 14(2), 82-99. <https://doi.org/10.2165/00007256-199214020-00002>
- Van Mechelen, W., Hlobil, H., & Kemper, H. C. G. (1987). *How can sports injuries be prevented*
- Van Tiggelen, D., Wickes, S., Stevens, V., Roosen, P., & Witvrouw, E. (2008). Effective prevention of sports injuries: a model integrating efficacy, efficiency, compliance and risk-taking behaviour. *British journal of sports medicine*, 42(8), 648-652. [10.1136/bjism.2008.046441](https://doi.org/10.1136/bjism.2008.046441)
- Giufreda, F., Cruz, M. F., Rosa, F. O., & Vespasiano, B. S. (2020). Efeitos do método pilates na prevenção de lesões musculoesqueléticas em atletas de diferentes modalidades: artigo de revisão. *Revista CPQV – Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de vida*, 12(2), 1-9. <https://doi.org/10.36692/cpaqv-v12n2-48>

ANEXOS E APÊNDICES

Os anexos e apêndices estão disponíveis em formato digital através do código QR que se segue: ANEXO A – Programa de Treino Individualizado de West Point; APÊNDICE A – Guião de Entrevista; APÊNDICE B – Respostas à entrevista;

APÊNDICE C - Correlação relativa ao Questionário; APÊNDICE D - Correlação relativa às lesões da PAM de 2022; APÊNDICE E – Questionário aos alunos do 1º ano; APÊNDICE F – Exemplo de software para Unidade de Saúde Tipo II da Amadora



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SEGURANÇA PÚBLICA: CONTRIBUTOS PARA O PROCESSAMENTO DE IMAGENS

Eulálio do Carmo da Silva Rola, Universidade Lusíada, eulao.rola@outlook.com

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

ABSTRACT

The present study aims to contribute to answering the question: what are the main contributions of artificial intelligence to image processing to be used in public safety? The literature review highlighted the importance of the topic due to the potential impact on security institutions, from which the contribution to decision-making stood out, but also revealed a set of legal and ethical challenges.

In this way, based on information collected through interviews with key actors in the chain of value creation in security production, it was possible to identify a future path. Objectively, the research identified elements (the availability of technology in devices such as the smart phone, the development of data collection software, the centralization of databases and the virtual police station) which, combined with the processing of digital images by artificial intelligence, can foster security innovation and enhance smart surveillance.

Keywords: Artificial intelligence, Public safety, Digital image, Data, Information.

RESUMO

O presente estudo pretende contribuir para responder à questão: *quais os principais contributos da inteligência artificial para o processamento de imagens a utilizar na segurança pública?*

A revisão de literatura permitiu sublinhar a importância e atualidade do tema devido ao potencial impacto nas instituições de segurança, de onde sobressaiu o contributo para a tomada de decisão, mas também ficou patente um conjunto de desafios legais e éticos.

Deste modo, tendo por base informação recolhida com entrevistas junto de atores chave da cadeia de criação de valor da produção de segurança, foi possível identificar um caminho futuro. Objetivamente, a pesquisa identificou elementos (a disponibilização da tecnologia em dispositivos como o telefone *smart*, o desenvolvimento de *software* de recolha de dados, a centralização das bases de dados e a esquadra virtual) que, conjugados com processamento de imagens digitais por inteligência artificial, podem fomentar a inovação na segurança e reforçar a vigilância inteligente.

Palavras-chave: Inteligência artificial, Segurança pública, Imagem digital, Dados, Informações.

1. INTRODUÇÃO

O mundo enfrenta novos desafios de ordem, política, económica, social e ambiental, com fortes nuances em radicalização religiosa, migração em massa, ataques cibernéticos globais, terrorismo e crime organizado. A capacidade para operar neste ambiente sensível envolve os diversos atores de segurança pública, privada e o cidadão. Como refere Baylis (2008), um único atentado terrorista em Bali tem repercussões na perceção pública da segurança na Europa e nos EUA, enquanto os subsídios agrícolas nos EUA e na UE têm consequências significativas para os meios de subsistência dos agricultores de África, da América Latina e das Caraíbas.

Neste contexto, é necessário ganhar vantagem tática para mitigar estes novos desafios, usando todos os meios legais à disposição para recolher e processar dados de todas as fontes de informação relevantes para o cumprimento da missão.

Ao mesmo tempo, surgiu a internet das coisas (IoT), que são dispositivos eletrónicos de recolha de dados, tais como, telefones e relógios *smart* ou câmaras digitais com diversos sensores de vigilância ligados as redes sociais, que se tornaram os maiores veículos de recolha de informações de vigilância e, impactam na forma de organizar a segurança, por diversos aspetos, tais como, a pegada digital que cada indivíduo cria (Al-Khalili, 2018).

Adicionalmente a Segurança Pública (SP) continua a ser um desafio para os Estados, atendendo ao aumento da densidade populacional, mobilidade e complexidade da atividade criminosa.

Assim, estudar a inteligência artificial, imagens digitais e SP do ponto de vista da transformação digital é revolucionário porque potencia o uso de sistemas inteligentes para transformar processos manuais e rotineiros em processos automatizados em tempo real.

De facto, a envolvimento social de utilização das Tecnologias de Informação (TI), com dispositivos eletrónicos *smart* é uma tendência mundial na vida da população dos países desenvolvidos e, está em crescimento, nos países subdesenvolvidos (Rasmus, 2017). Esta simbiose entre biologia humana e tecnologia eletrónica, desenvolve-se na ação dos info-incluídos pelo reforço das funções cognitivas biológicas com meios eletrónicos, seja pela utilização de um GPS ou da App Waze; consultar o netbanco; receber notícias eletrónicas; consultar o Google; comprar na Amazon; comunicar e partilhar conteúdos no Whatsapp, Instagram, Tweeter, etc. Todas estas interações integram-se como fortalecimento auxiliar do conhecimento e decisão de todos os que

acedem a estas fontes de processamento de dados, criando influências positivas e/ou negativas nos seus utilizadores.

Nestes termos, o principal objetivo deste estudo é o de contribuir para dar resposta à questão: *quais os principais contributos da IA para o processamento de imagens a utilizar na segurança pública?*

O estudo pretende fomentar o conhecimento científico nas origens de compreensão da utilização de imagens digitais processadas por IA, de forma a tornar esta tecnologia digital uma opção viável para a SP. Para tal, além da introdução e da conclusão o estudo está dividido no debate sobre transformação digital, o processamento de imagens por IA, as principais implicações para a segurança, as limitações no uso de imagens digitais, a metodologia e os resultados.

2. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A adoção tecnológica marca o salto comportamental do homem, “uma coisa que podemos dizer com certeza é que as nossas vidas continuarão a ser completamente transformadas pelos avanços, na nossa compreensão de como o mundo funciona e como o controlamos” (Al-Khalili, 2018, p. 15).

A transformação digital das organizações é o grande catalisador do desenvolvimento alcançado pela IA, ousou superar muito do imaginário humano dos anos 80, permitindo já, a otimização do trabalho humano em tempo real: tradução simultânea em diversas línguas, os sistemas de CCTV digital com detetor de movimentos, a identificação de objetos, o reconhecimento facial, a leitura e registo de matrículas de viaturas ou alertas sobre engarrafamentos. Todas estas tarefas, com impacto direto na melhoria do trabalho do homem contribuiu para a melhoria de segurança, com o qual construímos a sociedade da credibilidade nos serviços prestados por terceiros.

No caso do processamento de imagens digitais, é utilizada a capacidade dos computadores para identificar, comparar e projetar informações baseadas no espólio de dados disponíveis internamente nas organizações, assim como os publicados na internet. Os sistemas de vigilância orientam-se para os objetivos da transmissão em tempo real, com robustos algoritmos de visão computacional, aprendizagem automática da variabilidade da cena e padrões de comportamentos humanos, colmatando o fosso entre o mundo físico e a interpretação da linguagem natural (Yan, 2019)

A sociedade da informação reflete-se na generalizada facilidade ao acesso à informação, sendo inequívoco o crescimento do armazenamento de dados, é esperado que, na comparação com a atualidade, o mundo consuma até 20 vezes mais dados em 2030 (Grijpink, 2020) devido ao crescimento exponencial do volume de dados gerados através da internet, redes 5G, satélites de baixa órbita, IoT, etc.

A simbiose entre pesquisa e informação e fornecimento de mais informação é uma realidade que a próxima fase da resiliência digital irá estimular para lidar com os desafios relacionados com as iniciativas de inteligência empresarial (Ossamu, 2021). Assim, mais conhecimento será gerado, criando o conceito de *big data*, viabilizando o uso do algoritmo, como meio de sustentação de um tema específico.

Esta tecnologia esbateu a distância entre o plano físico e o digital, criando oportunidades como o reconhecimento facial, a capacidade de comandos de voz, para interagirmos com o Siri, a Alexia ou a Cortana, como assistentes digitais para as mais diversas utilidades, tais como efetuar uma chamada telefônica, fazer uma pesquisa na internet, por um cinema, um restaurante, um hotel, etc., assim como marcar e desmarcar a agenda, alarmes, etc.

O crescimento evolutivo tem estado a transformar a concepção e através “da digitalização do mundo e irá eliminar pontos de atrito habituais e adaptar os serviços

a cada indivíduo. A conveniência e a abundância do mundo virtual serão transportadas para a realidade do mundo físico. Não menos importante é o facto de compreenderem e preverem os hábitos de cada cliente” (Lee, 2018, p. 148).

Outra tendência é a IA autónoma, que representa a integração de dados processados com algoritmos, fundindo a capacidade das máquinas para otimizarem (a partir de dados extremamente complexos) com os seus novos poderes sensoriais. A combinação destes poderes super-humanos gera máquinas que não se limitam a compreender o mundo a sua volta, também lhe dão forma (Lee, 2018). Este elemento, posiciona a IA como fator crucial ao desenvolvimento do conhecimento ao integrar *big data* e outras fontes de dados no quotidiano ao extrapolar múltiplas maneiras de obter informações.

3. O RECONHECIMENTO POR IA

A tecnologia biométrica de maior impacto na atualidade é o reconhecimento facial, atendendo a que a impressão digital, a leitura das iris ou da retina, a voz e outros não são tão ágeis e normalmente requerem a cooperação da pessoa a identificar.

O reconhecimento facial é a capacidade de visão por um computador e é largamente utilizado em vigilância, segurança de informação, autenticação de sistemas, para variados fins, tais como, detetar criminosos pré-registados em uma base de dados, por outro lado, registar, marcar e ordenar rostos para alimentar uma base de dados.

A biometria tem características computáveis que são aplicadas para encontrar a pessoa única, nomeadamente a identificação. Atualmente, a maioria dos passaportes são com informações biométricas indispensáveis para o controlo fronteiriço nos aeroportos ou estações ferroviárias, que é uma espécie de autenticação popular. As características da biometria devem ser discriminatórias e cobertura no reconhecimento de padrões, como menciona Yan Wei (2019).

A evolução desta capacidade é possível através do uso de algoritmos de aprendizagem, no qual um dado sistema vai evoluindo em função da qualidade dos dados utilizados no processo.

Um exemplo, é o processo para um sistema de reconhecimento automático de matrícula (RAR) que adota técnicas de processamento de imagem digital para localizar e reconhecer os caracteres no número da placa de matrícula do carro e produzir os resultados como uma sequência textual ou outros formatos que podem ser facilmente compreendidos na semântica. O sistema RAR tem tido várias aplicações, que requerem controlo automático da presença e identificação de um automóvel através do número de matrícula, tais como veículos roubados, cobrança eletrónica automática de portagens, parque de estacionamento automatizado, gestão de bilhetes de trânsito, segurança, controlo e, outros. Um sistema de reconhecimento de número de matrícula geralmente consiste em cinco módulos importantes: aquisição de imagem, pré-processamento de imagem, deteção de número de matrícula, segmentação de imagem e reconhecimento de caracteres (Wei, 2019).

4. PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES PARA A SEGURANÇA

Os sistemas de vigilância visual são constituídos por câmaras instaladas em locais remotos, identificados como locais sensíveis em áreas públicas ou privadas, de forma a transmitir imagens digitais para serem monitoradas tradicionalmente em tempo real, por operadores humanos num centro de controlo.

Bouchrika (2006) sugere que a utilização de tecnologias de vigilância visual deve ajudar a diminuir os riscos e o número de crimes, servindo como uma forma de impedimento. As tecnologias biométricas podem assim ser um marco importante para melhorar o processo de automatização da vigilância visual, a fim de reconhecer criminosos e rastreá-los em diferentes lugares (Bouchrika, 2006).

Os resultados dos estudos sobre mobilidade realizado por Moura (2018), na senda de Creswell (2014) e Kaufmann (2004) levam em conta não apenas o movimento físico de pessoas, informações e objetos, mas também a mobilidade virtual, imaginária e comunicativa.

Neste contexto, os telemóveis ou dispositivos móveis digitais, possuem a capacidade de emissão e receção de informação em mobilidade. O uso prático das tecnologias móveis, impõem a mobilidade digital. Como menciona Motta (2009), tecnologias móveis incluem meios que aumentem a possibilidade de se comunicar, criar, relacionar e produzir, sendo os telemóveis os que mais se destacam por alcançarem os mais remotos cantos do planeta. Esses dispositivos revolucionaram não apenas a maneira como trabalhamos, nos organizamos e criamos, mas carregam o potencial para mudar a forma como instituições de carácter social e cultural podem intervir nas mais diversas comunidades com suas ações sociais (Motta, 2009).

5. LIMITES À IMAGEM DIGITAL

A recolha de imagens por indivíduos particulares é permitida desde que não sejam para um fim ilícito, tal como a recolha por sistemas de CCTV, assim como a recolha utilizando um telemóvel ou câmara de filmar. Os órgãos judiciais necessitam de pedido prévio e formal à Comissão nacional de proteção de dados (CNPD), sempre que necessitem de objetivamente recolher imagens.

Dentro dos caminhos legais de recolha de imagens, tais como imagens internas de um espaço empresarial, residências ou recolha voluntaria por cidadãos na via pública, todas as diversas fontes podem pontualmente participar em denúncias particulares aos órgãos de justiça.

Todas estas fontes de registo da realidade, tornam-se relevantes numa perspetiva quantitativa, no entanto é por demais importante avaliar se efetivamente reúnem

características complementares, em matéria de valor, como expõe Marquesone (2017, 16) “a grande mudança esta no valor que se consegue obter a partir do volume, variedade e velocidade de dados, ou seja, uma mudança qualitativa.”

No entanto importa recordar Dias (1974, p. 202) e a sugestão de “a liberdade de apreciação da prova é, no fundo, uma liberdade de acordo com um dever, o dever de perseguir a chamada *verdade material*.”

Ainda que seja esta uma matéria de controvérsia tendo em conta a subjetividade que está patente na valoração de determinada prova, certo é, que é necessária uma convicção absoluta, relativamente à veracidade da prova apresentada, para que seja aceite apreciada no processo.

Considerando a inexistência de respostas cabais na literatura, foi crucial desenvolver trabalho de campo para confirmar as sugestões que se tem vindo a obter.

6. OPÇÕES METODOLÓGICAS

O presente estudo pretende obter um conhecimento aprofundado dos efeitos da IA, em matéria de SP, como poderá contribuir para a produção de informações, o modo como estas são percecionadas pelas Forças e Serviços de Segurança (FSS) e qual o enquadramento estratégico das mesmas.

Face ao propósito anterior foi seguido um raciocínio indutivo, baseado na observação e análise dos pontos de vista manifestados nas entrevistas realizadas durante a investigação a atores relevantes da SP, que de forma direta ou indireta impactam na segurança ou na tecnologia envolvente (Freixo, 2009).

Os seis entrevistados são atores relevantes do sistema de SP, com preponderância direta ou indireta em setores diferenciados da atividade de SP, existindo o cuidado de diversificar a proveniência para obtenção de uma visão alargada.

A análise compreendeu a identificação de todos os elementos integrantes das entrevistas, expressos de maneira explícita ou implícita, com relevância para o tema, com especial atenção a fatos históricos, acontecimentos, afirmações de facto e elementos de causa e efeito.

Outro aspeto complementar foi a análise das relações, com o objetivo de encontrar as principais relações e em estabelecer conexões com os diferentes elementos constitutivos do texto (Lakatos e Marconi, 1992).

Em suma, estamos perante uma investigação essencialmente qualitativa, baseada em revisão de literatura e entrevistas estruturadas que pretendem complementar/validar as pistas sugeridas em tal revisão.

7. RESULTADOS

Pelo conhecimento recolhido com as entrevistas, suportado pelos conceitos identificados, que gravitam a volta do tema, relacionado pelo momento tecnológico que vivemos em matéria da capacidade de computação e a evolução alcançada pelas infraestruturas de comunicações, estaremos perante um momento singular do alinhamento de tecnologia, conhecimento e necessidade de maior celeridade operacional.

A predominância da opinião evidenciada nesta pesquisa, é de que, a IA tem papel fundamental, como coadjuvante do profissional de SP, na geração de informações nos diversos níveis (estratégico, operacional e tático), de maneiras pertinentes para o auxílio à tomada de decisões, gerando o aumento da sensação de segurança.

Esta pesquisa identificou sete elementos uteis para a inovação das FSS, o homem, a tecnologia repartida em dispositivos táticos como telefone/ tablete, as Apps de recolha de dados, a centralização das bases de dados, a esquadra virtual e o acompanhamento

das ocorrências em tempo real. Estes elementos, conjugados com processamento de imagens digitais por IA, podem reforçar a vigilância inteligente.

Ficou sinalizado como 1º elemento, que sem a componente humana devidamente preparada, o êxito de utilização de tecnologia no auxílio das FSS, pode redundar em fracasso, em primeiro plano por rejeição a mudança, embora no fundo possa ser essencialmente falta de conhecimento, por este não ter recebido a formação necessária, com a devida interiorização de causa-efeito, o que possibilitara o alinhamento do homem com a solução tecnológica. Esta pesquisa aponta que o uso da IA traz avanços para os profissionais de segurança, sobretudo pela redução do tempo em trabalhos rotineiros.

O 2º elemento diz respeito aos dispositivos tecnológicos disponíveis (telefone e tablete), como ferramentas de apoio tático aos profissionais de segurança, atendendo a que, são de fácil portabilidade e com elevado grau de uso social. Os equipamentos para este fim só diferem em tamanho com o processo social e tecnológico de inovação da recolha de dados a caminhar para recolha de dados pré-registados. Ou seja, a recolha de imagens digitais, poderia facilitar o preenchimento da ocorrência, com os dados do veículo, dados do seguro, dados do proprietário, a carta de condução, etc. Outra facilidade com o telefone é ser igualmente utilizado para registar os testemunhos dos envolvidos, com vídeo e som, ou somente som, de igual modo, obter registo de vídeo de objetos, relevantes para a ocorrência.

Ao nível do software, o 3º elemento assinalado são as Apps, que na realidade são programas de interação entre o homem e o dispositivo tecnológico, é com a utilização das Apps que habilitamos a capacidade de troca de dados, seja de recolha, validação, retorno de informação. É com a utilização das Apps que se passa para o sistema de entrada única de dados, diminuirá ou deixará de ser necessário os profissionais de segurança sentarem-se ao computador para preencher formulários ou relatórios, pois

os dados já terão sido previamente digitalizados. Trata-se de um salto de inovação e mudança, enquadrada na transformação digital, como uma consequência direta do desenvolvimento tecnológico, auxiliado pela visão computacional.

O 4º elemento assinalado foi a centralização das bases de dados, este elemento abrange os dados dentro de cada organização e de igual modo para o total das FSS, começando por Portugal, mas também, sem descurar a necessidade de alinhar o espaço de cooperação policial e judicial europeu, é crucial a centralização dos dados, de forma que os interlocutores falem a uma só linguagem.

A Esquadra virtual é o 5º elemento, por poder possibilitar ao cidadão apresentar participação por queixa de forma eletrónica, com identificação ou anónima, queixas criminais, público, privado e semipúblico, este serviço deve ser visto como uma inovação ao serviço 112, no qual o participante acedendo a esquadra virtual, poderá preencher os dados da queixa, anexar imagens, áudio, interagir com o *chatbot* para esclarecimento e recorrer ao operador do serviço 112 se necessário. Deste modo passarão a estar reunidas as condições de recolha de mais uma frente de dados em quarentena, que após validação, poderão ser considerados no expediente diário.

Este tipo de solução, é mais uma via de obtenção de imagens digitais facultadas pelo cidadão, no exercício da cidadania, a análise do material das queixas será alvo de escrutínio, com capacidade de ser divididos e agrupados por cada serviço de especialidade, sem substancial intervenção humana.

O Comando e Controlo é o 6º elemento, a conjugação do homem, do telefone, da App, associada à capacidade de transmitir em tempo real, os dados de resposta a uma ocorrência, incrementa o comando e controlo em situações mais complexas.

A utilização de IA é o 7º elemento assinalado, por capacitar os computadores nas mais variadas formas, servidores, computadores de mesa, tablete, telemóveis, câmaras

fotográficas digitais, relógios *smart* ou automóveis, no sentido de poderem ver e ouvir com precisão várias vezes superior aos humanos.

8. CONCLUSÕES

A presente investigação procurou sugestões de resposta para a questão: *quais os principais contributos da IA para o processamento de imagens a utilizar na SP?*

Com a realização da investigação foi possível validar que a IA congrega a facilidade e a agilidade em extrair e agregar metadados de imagens digitais, sobre pessoas, objetos e vetores, em formatos quantitativos, qualitativos ou outros, abrindo novos horizontes de investigação criminal, ordem pública, ou auxílio à decisão estratégica dos atores de segurança pública.

Na SP a IA como ferramenta utilitarista pode ser utilizada para prever e identificar os padrões do policiamento preditivo, tendo como ponto de partida os metadados relativos a violência e ao crime, no entanto existe o risco de a automação ficar dependente de despachos administrativos, por carecer de autorização administrativa a sugestão gerada pela IA.

Este elemento de IA, associado ao algoritmo de aprendizagem, são determinantes com a integração do homem, as Apps, a centralização dos dados, a esquadra virtual e o acompanhamento das ocorrências em tempo real. De facto, os dados sugerem que as associações destes elementos resultam no processo de inovação de auxílio à decisão e gestão dos atores de segurança. Podem ainda ter o mérito de acelerar a capacidade de investigação, especialmente sempre que envolva ver e rever grandes volumes de dados para encontrar uma pessoa ou um objeto.

Tentando-se antever o produto direto desta mudança no auxílio à decisão dos profissionais de segurança com os elementos ora sinalizados, integrados à realidade

do desenvolvimento tecnológico (5G, o IoT, o *big data*, a mobilidade digital), faz sobressair o momento histórico de viragem incomensurável, assim seja aproveitado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-khalili, J. (2018). *What the Future Looks Like: Scientists Predict the Next Great Discoveries—and Reveal How Today's Breakthroughs Are Already Shaping Our World*. The Experiment
- Baylis, J. (2008). *The Globalization of World Politics, An introduction to international relations*. Oxford University Press
- Bouchrika, I. Nixon, M. (2006). *People detection and recognition using gait for automated visual surveillance*. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/224062435_People_Detection_and_Recognition_using_Gait_for_Automated_Visual_Surveillance>
- Cresswell, Tim (2014). *Mobilities III: moving on. Progress in Human Geography* Retirado de: <https://doi.org/10.1177/0309132514530316>>
- Dias, J. (1974). *Direito Processual Penal*. Coimbra. Coimbra Editora.
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica: Fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa. Instituto PIAGET
- Grijpink, F. (2020). *Connected world: An evolution in connectivity beyond the 5G revolution*. Retirado de: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/telecommunications/our%20insights/connected%20world%20an%20evolution%20in%20connectivity%20beyond%20the%205g%20revolution/mgi_connected-world_discussion-paper_february-2020.pdf>

- Kaufmann, V. Bergman, M. Joye, D. (2004). *Motility: mobility as capital*. *International Journal of Urban and Regional Research*. Retirado de: <https://doi.org/10.1111/j.0309-1317.2004.00549.x>>
- Lakatos, E. Marconi, M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico*. Rio de Janeiro. Edição Atlas
- Lee, K. (2018). *As Superpotências da Inteligência Artificial*. Lisboa. Relógio D'Água
- Marquesone, R. (2017). *Big Data: técnicas e tecnologias para extração de valor dos dados*. Casa do Código
- Motta, R. (2009). *Simpósio proporciona debates intensos com convidados nacionais e internacionais*. Retirado de: http://www.hrenatoh.net/curso/textos/_artemov_port_.pdf>
- Moura, D (2018). *Mobilidade: O percurso do conceito e sua aproximação a comunicação*. Retirado de: http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2877
- Ossamu, C. (2021). *Gastos com Big Data e Analytics devem ultrapassar US\$ 215 bi este ano*. Retirado de: <https://inforchannel.com.br/2021/08/17/gastos-com-big-data-e-analytics-devem-ultrapassar-us-215-bi-este-ano/>>
- Rasmus, D. (2017). *O futuro mais provável é o da cibernética, da simbiose entre humanos e máquinas*. Retirado de: <https://www.itinsight.pt/news/insight/o-futuro-mais-provavel-e-o-da-cibernetica-da-simbiose-entre-humanos-e-maquinas>>.
- Yan, W. (2019). *Introduction to Intelligent Surveillance: Surveillance Data Capture, Transmission, and Analytics*. Springer



THE USE OF FLIPPED CLASSROOM TO LEARN A NEW LANGUAGE AT THE UNIVERSITY

G. López Guerrero, I.E.S. Ana Carmona Veleta, Fuengirola, Malaga, Spain,
gemalopez@uma.es

M. M López Guerrero, Department of Analytical Chemistry, Faculty of Science,
University of Málaga, Spain, mmlopez@uma.es

ABSTRACT

The Flipped Classroom model consists on a type of blended learning that reverses the traditional learning environment by delivering instructional content outside of the classroom and usually on line. Most descriptions of the flipped classroom suggest that multimedia lectures be recorded so students can view them out of class and at their own pace as homeworks (Prober & Khan, 2013)

In higher education courses it has been suggested that class time should focus on knowledge application (Pluta, Richards, & Mutnick, 2013). It may also allow the teacher a better opportunity to detect errors in thinking.

The use of flipped class shows pedagogical approach for a number of reasons; for example, it allows students to learn at their own pace. This model puts more responsibility for learning on the students so students can work towards mastery of the material.

In this study, the students have to learn Chemistry. Learning how to name chemical compounds is a critical feature of chemistry that many students often find challenging. Naming compounds require both an understanding of the conventions and language of chemistry. (Taskin & Bernholt, 2014)

There is a little bit analogy between chemistry and foreign languages. Most languages have different alphabets for each one. In order to learn a second language, one needs to know the new symbols. After knowing the alphabet, the students are ready to begin the formation of chemical words. After a few classes of chemistry, the students are ready to attempt intelligent conversation by combining the chemical alphabet words into sentences, reactions.

In this work is reported a study that employed flipped class and computer simulations. The proposal of this study is intended to design and implement a teaching strategy for teaching and learning the chemical language, first of all they have to learn the chemical alphabet, the Periodic Table, after that, the students will have to learn how to write words as compounds and finally, they will be able to write sentences as reactions, so finally, students will have learnt the language which is built the chemistry.

Keywords: ICT, learning sciences, multimedia application, flipped classroom, higher education.

1. INTRODUCTION

Science in general and Chemistry and Physics in particular are subjects with a high level of difficulty for students. There is a wide variety of reasons to understand that question. The image of sciences has been decreasing in decades, especially last years. Many students think that science is irrelevant to their personal interest and goals and are unaware of how many jobs require this type of knowledge (Aschbacher, Li, & Roth, 2010). The most of the students' difficulties in learning chemistry are directly related to the specific nature of chemistry which requires students to move from the macroscopic to the microscopic level, to use chemical symbols and special language and to visualize also abstract concepts such as the shape of a molecule into a two

dimensional page (Charistos, Teberekidis, Tsipis, & Sigalas, 2003), (Chittleborough & Treagust, 2008).

Another barrier to chemistry learning, the one related to the formal and abstract nature of the scientific language and the commonly used communication code and nomenclature in standard chemistry or science textbooks (Halkia & Mantzouridis, 2005), (Stefani & Tsaparlis, 2009). Due to every issue exposes previously, the chemistry course seems to be one of the least enjoyed among science subjects (Reiss, 2001).

Some of the reasons are related to the content of the chemistry curriculum, the limited amount of time for chemistry lessons, the methods of teaching chemistry and the lack of laboratory experiments. In Spain, chemistry is usually taught in a theory oriented approach without hands on activities and this practice decreases students' interest for the course. Garcia-Carmona et al (2014) analyzed the science education promoted by the national curriculum of primary education in Spain. The analysis pays attention to different aspects regarding the school science: nature and sociology of science; axiology; psychology in science learning; goals, competences, contents and evaluation criteria; activities, didactic and methodological resources and teaching strategies. Results indicate that primary school science proposed in the national curriculum does not completely adjust with current trends in Science Education. Similar results have obtained in other studies about school science (De Pro y Miralles, 2009; Banet, 2010). Consequently in view of the lacks detected in the curriculum, a group of several recommendations were proposed (Garcia-Carmona et al, 2014).

In a subject as Chemistry, concepts often present under three levels of representation: macroscopic, microscopic and symbolic levels (Gilbert & Treagust, 2009). The most of phenomena are available to direct experience (macroscopic level), but in their explanation is necessary a little of knowledge about molecular structure and the

interaction between atoms and molecules (called as microscopic level). To represent this phenomenon, chemists have designed specialized symbol systems like molecular formulas, which help them to communicate and visualize chemistry concepts (Hoffman & Laszlo, 1991).

So, teaching of chemistry presents different problems and difficulties such as lack of interest in students, very low motivation, a specific language and nomenclature for chemical compounds ... Therefore, chemistry is linked to environmental pollution, to products and dangerous industries, toxic compounds and risking activities (Rojano, 2014). For all reasons, the actual image of chemistry is negative; it is well known with the word chemophobia (Kafetzopoulos, Spyrellis, N., & Lympelopoulo-Karaliota, A., 2006).

Students learn content online by watching video lectures, usually at home, and homework is done in class with teachers and students discussing and solving questions. Teacher interaction with students is more personalized-guidance instead of lecturing (Christopher Nwosis et al., 2016).

Furthermore, research regarding teaching and learning science is increasing every day. Science teachers and researchers have pointed their worries about the outcomes of science education. George & Kaplan (1998) have researched about the lack of interest in science in high school and university.

In the present study, the experience is developed of using flipped classroom to understand chemistry. The main objective was to develop and carry out a didactic proposal for teaching chemistry topics using didactic resources as virtual environment, the use of videos in which could be possible to watch different concepts as an excellent opportunity to understand better the content.

2. METHODOLOGY

Thus, it was thought that the use of flipped classroom could be very beneficial for students in order to achieve an adequate learning about this subject and this type of processes. We are sure that it could increase participation and motivation of the students in the development of the subject.

So, in order to remove the barriers stemming from the abundance of abstract knowledge, several cognitive strategies are assumed. In this respect, computer assisted instruction can be considered as a fruitful endeavor to integrate science and technology and improve the quality of learning experiences (Yenica, 2003). This allows learners to progress at their own pace, control their learning, participate in the learning endeavors more willingly, learn more effectively, get a richer variety of instructional materials, keep track of the learning experiences, get direct answers for their unique questions, get instant feedback regarding their strengths and weaknesses, conduct experiments which are hard to realize in real-life or in laboratory class, and learn at a shorter time in a systematic way. Computers are usually much more enjoyable and always more patient than classroom teachers (Bayrak, 2008; Cotton, 1991; Sentürk, 2005; Usun, 2004). It represents a factor that we could take advantage.

The experience consists of using flipped classroom to understand chemical processes.



Figure 1. Flipped classroom developed by students

The flipped classroom, a teaching method that delivers lecture content to students at home, complete opposite of the way a traditional teaching class. The most important thing for the success would be to promote visualization as a learning strategy is the practice and application of the visualization skills developed.

And with this type of learning we obtain some advantages as construct scientifically acceptable mental models of substances and reactions at the molecular level which will be able to apply in other new models or topics or new substances in chemical reactions. Furthermore, it will be possible that the student use their models to understand new chemistry concepts that require an atomic/molecular level at the beginning. These materials can help students to build mental links to strengthen their logical framework of conceptual understanding and to achieve mastery level understanding of chemical concepts, contributing to learner motivation and active engagement. A high level of intrinsic motivation and active engagement are essential to the success of a project-based learning lesson (Morgil, 2008).

The student attitudes towards taking chemistry were varied. However, the vast majority of them were there, they do not love chemistry, and they were there simply because they needed to pass the exams to obtain the degree, because Chemistry is an obligatory subject in their grades. On the other hand, introductory chemistry course taught by the same chemistry instructor.

3. RESULTS

The study is designed as a quantitative research about a questionnaire to know what they think about the utility of this tool in order to improve the teaching and learning process.

Each student did one questionnaire. The questionnaire consists of several items and it is a five point Likert type scale. Students' questionnaire responses were analyzed using a Likert scale, and they were referred to the utility of the flipped classroom and their thoughts. The scale of the test was a five point Likert type scale with a range of five options. The positive items range from 1 = Certainly Disagree to 5= Certainly Agree.

Previously to use the surveys, the surveys were validity by three experts in the field of Educational Science.

Thus for questions positively, a value closer to 5 is always positive. The values are averaged by the number of students, for values between 1 and 5. The value 3 as neutral, values 2-3 moderately positive attitudes and values 4-5 represent very positive attitudes are defined.

The internal consistency of the test was estimated with Cronbach's alpha using the formula of the variance of the items, giving a value of 0,366; indicating that the acts are reliable.

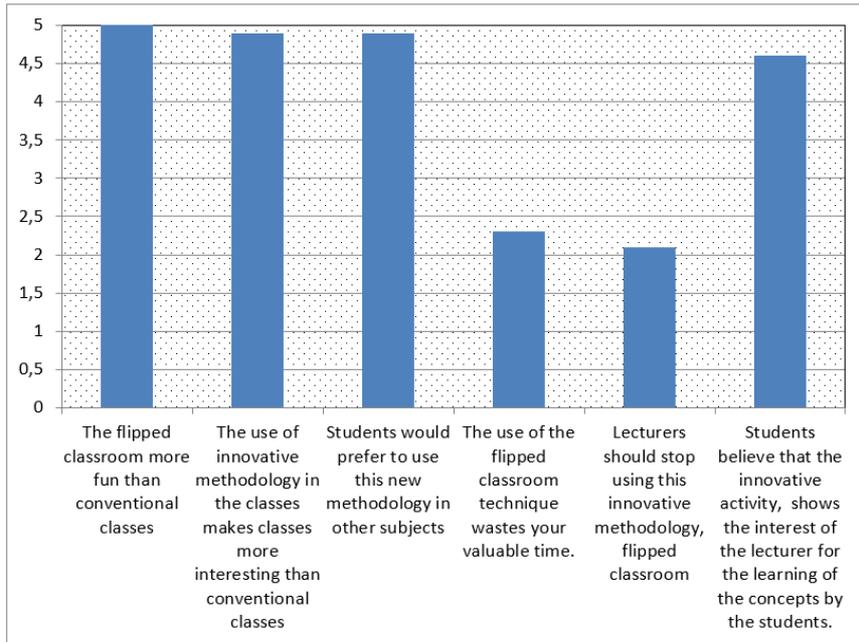


Figure 2. Data from the questionnaire

Firstly, they were questioned if they had preferred the flipped classroom regarding face to face classroom when it was used in classroom. The data can be seen in Figure 2.

Four items from the questionnaire showed value over 4.5, which means that students are certainly agree with the statements, for example: The flipped classroom more fun than conventional classes; Students would prefer to use this new methodology in other subjects; Students believe that the innovative activity, shows the interest of the lecturer for the learning of the concepts by the students. On the other hand, it can be seen that the negative statements showed values under 2.5, which will be a neutral opinion, being a positive opinion about that, so students said that The use of the

flipped classroom technique **do not** waste their valuable time and Lecturers should **not** stop using this innovative methodology, flipped classroom.

CONCLUSIONS

From the obtained results, it showed that the study population considered useful the flipped classroom strategy. The utility does not transcend the interest in studying because the difficulty is seen as an attitudinal obstacle to face to the subject of chemistry. This is an important fact, an attention call for teachers to reflect on the need to revise teaching methodologies and evaluation, because while learning requires effort, indicated difficulty goes beyond the lack of interest.

Regarding the results obtained in reference to the utility of the flipped classroom, the vast majority of the responses are above 4.5, which can be considered as a positive treatment to the use of the application. A value of 3 would indicate that students do not observe improvement or worsening when using this application. However, all the answers to positive questions showed a value greater than 4, and those with a negative nature showed a value less than 3. It would indicate that the flipped classroom is evaluated positively in general.

Students wrote that they would have preferred the flipped classroom instead of traditional face to face classic. Therefore, student showed that the flipped classroom is more effective than traditional class.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors thank the University of Malaga (redes temáticas-Convocatoria 2022 para el proyecto: Innovación docente en Química D5-2022_05).

REFERENCES

- Aschbacher, P., Li, E., & Roth, E. (2010). Is science me? High school students' identities, participation and aspirations in science, engineering and medicine. *J. Res.Sci. Teach.*, 47, 564-582.
- Banet, E. (2010). El medio natural en la LOE: ¿continuidad o cambio en el currículo de educación primaria? *Investigación en la Escuela*, 70, 71-78.
- Bayrak, C. (2008). Effects of computer simulations programs on university students' achievements in physics. *Turkish online journal of distance education*, 9(4), 53-62.
- Charistos, N., Teberekidis, V.I., Tsipis, C.A., & Sigalas, M.P. (2003). Design and development of a multimedia educational tool for interactive visualization and three dimensional perceptions of vibrational spectra data of molecules. *Educ. Inform. Techn.*, 8, 369-379.
- Chittleborough, G., & Treagust, D. (2008). Correct interpretation of chemical diagrams requires transforming from one level of representation of another. *Res. Sci. Educ.*, 38, 463-482.
- Cotton, K. (1991). Computer-assisted instruction. *School improvement research series*.
- Christopher Nwosisi, Alexa Ferreira, Warren Rosenberg, and Kelly Walsh(2016), A Study of the Flipped Classroom and Its Effectiveness in Flipping Thirty Percent of the Course Content, *Internationa Journal of Information and Education Technology (IJJET)* Vol.6(5): 348-351 ISSN: 2010-3689.
- De Pro, A. y Miralles, P. (2009). El currículo de Conocimiento del Medio Natural, Social y Cultural en la Educación Primaria. *Education Siglo XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 27(1), 59-96.

- George, R., & Kaplan, D. (1998). A structural model of parent and teacher influences on science attitudes of eighth grades: evidence from NELS, 88. *Sci. Educ.*, 82, 93-109.
- Gilbert, J., & Treagust, D. (2009). *Introduction: Macro, Submicro and Symbolic representations and the relationship between them: key models in chemical education*, in J.K. Gilbert and D. Treagust. Dordrecht: Springer.
- Halkia, K., & Mantzouridis, D. (2005). Students' views and attitudes towards the communication code used in press articles about science. *Int. J. Sci. Educ.*, 27, 1395-1411.
- Hoffman, R., & Laszlo, P. (1991). Representation in chemistry. *Angew. Chem.*, 30, 1-16.
- Kafetzopoulos, C., Spyrellis, N., & Lymperopoulo-Karaliota, A. (2006). The Chemistry of Art and the Art of Chemistry. *J. Chem. Educ.*, 83, 1484-1488.
- Morgil, I. G. (2008). The effect of web-based project applications on students' attitudes towards chemistry. *Turkish online journal of distance educational*, 9(2), 220-236.
- Reiss, M. (2001). How to ensure that pupils don't lose interest in science. *Education Today*, 51, 34-40.
- Rojano, S (2014). *La enseñanza de las ciencias en edades tempranas*. Ed. Innovation y qualification. Malaga, Spain.
- Sentürk, A. (2005). Computer applications in instruction and CBI (Instructional technologies and materials development. *Ankara: Öğreti, PagemA Yayicilik*, 115-126.
- Stefani, C., & Tsaparlis, G. (2009). Students' levels of explanations models and misconceptions in basic quantum chemistry: A phenomenographic study. *J. Res. Sci. Teach.*, 46, 520-536.

Taskin, V. & Bernholt, S. Students' understanding of chemical formulae: A review of empirical research. *International Journal of Science Education*, 36 (1) (2014), pp. 157-185

Pluta, W., Richards, B. & Mutnick, A. PBL and beyond: Trends in collaborative learning. *Teaching and Learning in Medicine*, 25 (S1) (2013), pp. S9-S16

Prober, C. & Khan, S. Medical education reimaged: A call to action *Academic Medicine*, 88 (2013), pp. 1407-1410

Usun, S. (2004). *Fundamentals of computer assisted instruction*. Ankara: Nobel Yayin Dagitim.

www.Ptable.com/?lange.es

[www.http://higher.ed.mheducation.com](http://higher.ed.mheducation.com)

Yenica, N. (2003). Effect of cumputer assisted science instruction on attitudes towards computers and science. *The Turkish online journal of educational technology*, 12, 2303-6521.

DA VIA TRIBUTÁRIA PARA A RECUPERAÇÃO DOS PROVEITOS ILEGÍTIMOS E PARA A SUSTENTABILIDADE DOS ESTADOS E DAS DEMOCRACIAS

José Fontes, Academia Militar, jose.fontes.pt@gmail.com

Nélson da Cruz, Guarda Nacional Republicana

ABSTRACT

This article contributes to the defense of the importance of the State and the improvement of the quality of the democracies, which are so affected — nowadays — by the scarcity of resources that are crucial for the definition of public policies aimed to ensure equal opportunities, and the socio-economic conditions enabling a sustainable economic growth. This would ultimately allow the redistribution of the wealth among the most underprivileged.

The discovery and recovery of illegitimate profits through tax investigation is one of the various ways of guaranteeing resources for the State and for the entities, bodies and services, which are legally responsible for ranking the priorities of a community. Without financial resources, without the capacity to respond to crises, to catastrophes, or to the contingencies of the present, the failure of the State, of the public authorities and, in consequence, of the liberal democracy will likely occur.

RESUMO

Este artigo representa (mais) um contributo para a defesa da importância do Estado e da melhoria da qualidade das democracias tão atingido — nos dias de hoje — pela escassez de recursos que permitam a definição de políticas públicas capazes de assegurarem a igualdade de oportunidades e as condições socioeconómicas

indispensáveis a um crescimento sustentável da economia, que possibilite a redistribuição da riqueza pelos mais desfavorecidos.

A descoberta e a recuperação dos proveitos ilegítimos por via da investigação tributária é uma das várias formas de garantir recursos para o Estado e para as entidades, órgãos e serviços a quem — constitucional e legalmente — compete a hierarquização das prioridades de uma comunidade. Sem recursos financeiros, sem capacitação para dar resposta às crises, às catástrofes, às contingências do presente, dar-se-á a falência do Estado, das autoridades públicas e, por essa via, da democracia liberal.

INTRODUÇÃO

Com uma intensidade crescente, não olvidados dos efeitos designadamente das crises económicas cíclicas, as instituições políticas nacionais, europeias e internacionais têm assumido como prioridade o combate ao crime organizado, em especial aos fenómenos de fraude e evasão fiscais, reconhecendo e sensibilizando os efeitos nefastos produzidos, nomeadamente, nas finanças públicas, indissociáveis a todos os setores públicos, e à economia, em geral (chegando até a distorcer o mercado e a livre concorrência).

Neste panorama, o debate público, tanto nos fóruns europeus como nacionais, centra-se na definição das políticas, nos métodos e nas formas que as autoridades têm vindo a adotar para robustecer, mas sobretudo intensificar os mecanismos de prevenção, de deteção, de repressão e de recuperação dos proveitos ilícitos e do património ilegítimo devidos e sonogados por organizações criminosas ou por parte de um segmento dos seus sujeitos passivos, sejam estes gerados por atividades lícitas ou ilícitas.

Tendo em conta o elenco variado de métodos de recuperação de ativos, uma especial área merecerá a nossa particular atenção:

— A que se prende diretamente com a tributação dos incrementos patrimoniais ou rendimentos, sejam eles lícitos ou ilícitos, como o *esmagador* e mais ágil mecanismo de *recoletar* e recuperar parte dos proventos criminais independentemente do apuramento da sua origem, dotando-os de uma aparência lícita.

Com particular interesse, o legislador nacional optou pela aplicabilidade do crime de fraude fiscal de uma forma cega relativamente ao substrato ilícito ou lícito da sua obtenção, ou por *medidas fiscais de tributação do património ilícito*, as quais, globalmente, representam, *uma forma muito antiga de lograr o confisco dos proventos do crime* (Correia, 2012).

Neste plano jurídico e da justiça, mais especificamente, inseridos nos Direitos Penal e Processual Penal, como no Direito Penal Tributário, seja nos seus instrumentos codificados, seja em leis extravagantes, denota-se a tradicional e imutável dificuldade probatória na comprovação da fraude fiscal, a qual assenta — fulcralmente — nos métodos e nas formas de apuramento e de determinação da vantagem patrimonial ilegítima.

Estes métodos e técnicas de quantificação fiscais, sejam eles diretos ou indiretos, são invariavelmente a base para a também identificação, deteção, arresto e recuperação dos proveitos criminais oriundos das mais diversas práticas criminais, independentemente de se optar ou não pela sua tributação.

Neste sentido, com este artigo pretendemos analisar o potencial dos mecanismos de determinação da vantagem patrimonial ilegítima, de foro tributário, para a recuperação de ativos, contudo, colocando especial enfoque na identificação aquando da parca ou quase inexistência de suportes probatórios que permitam uma precisa e direta quantificação das vantagens do crime ou da tributação incidente sobre os mesmos.

Esta volatilidade associada a um crescente sentimento de impunidade obriga a que, com as necessárias cautelas demandadas pelo ramo do Direito onde se exponencia o princípio da segurança e certeza jurídicas, e onde *reina* o princípio da presunção da inocência de onde decorre o princípio *in dubio pro reo*, no plano da valoração da prova, de se admitirem, e desta feita compatibilizarem, os métodos indiretos de apuramento inseridos nos quadros da prova indireta ou indiciária, no seio da lei penal.

1. DOS MERCADOS ILÍCITOS GERADORES DE PROVEITOS CRIMINOSOS E DO BRANQUEAMENTO

Diversos indivíduos criaram, estruturaram, geriram e gerem continuamente organizações que *exploram* o crime como uma forma de atividade económica extremamente rentável face aos restantes *nichos de negócio* legais. Lograram fundar a economia do crime ou os mercados ilícitos — um espaço económico de transmissão de bens e de serviços disciplinados apenas pela procura e oferta de serviços ilícitos umbilicalmente conectados aos mercados lícitos pelo branqueamento de capitais.

Ademais, a combinação de atividades nestes dois mundos permite-lhes exponenciar as suas rentabilidade e capacidade de alternar os investimentos, e sobretudo diminuir a sua possibilidade de deteção. Neste contexto, o Estado de Direito democrático pode, como é visível, ir-se *gradualmente degradando* ao ver-se “(...) forçado a funcionar de acordo com a lógica (económica) ditada pelo criminoso” (Correia, 2012, p. 276), com escassez de recursos e sendo manietado ainda que, por via indireta, pelas organizações criminosas, cada vez mais sofisticadas quer pelos meios e recursos de que dispõem, quer igualmente pelo alto nível de tecnicidade que o assessoria e lhe apresenta caminhos de legalidade formal de forma a poderem ir tornando lícito o que tem origem ilegal.

A quantificação do real volume destes mercados ilícitos carece de dados rigorosos e sistematizados, os quais, por razões lógicas e compreensíveis, se encontram ocultos e maioritariamente destruídos intencionalmente pelos seus agentes. Por conseguinte, a sua determinação surge invariavelmente associada à ideia de *números míticos* e que baseiam uma fundamentação arbitrária em prol de correntes securitárias e de justificações político-institucionais. Apesar destas limitações, o *Organized Crime Portfolio* estimou um valor anual de 110 biliões de euros, correspondentes a 1% do Produto Interno Bruto da União Europeia¹ no ano de 2018. Dentro deste valor global, verificou o grupo de trabalho constituído que a fraude, nas suas mais diversas variantes, com especial incidência da fraude *Missing Trader Intra-Community* (MTIC) e a *fraude em carrossel* de IVA², representam a origem mais rentável de proveitos ilícitos. O segundo mercado mais rentável continua a ser o tráfico de drogas ilícitas, desde as tradicionais (cocaína e heroína), às novas substâncias sintéticas (metanfetaminas), às drogas produzidas domesticamente (produção caseira de cânabís), seguindo-se o tráfico de seres humanos e o tráfico ilícito de armas. Contudo, há evidências de uma clara tendência das organizações criminosas se centrarem nas atividades associadas a crimes fiscais, menos censuráveis, tanto social como penalmente, e altamente rentáveis.

¹ Ressalvando-se um maior peso sobre o PIB no Sul e Leste Europeus.

² Consideradas as formas mais danosas de fraude ao IVA (só a fraude MTIC garante às organizações criminosas um rendimento anual de 29 biliões de euros), assentam fundamentalmente na criação de sociedades comerciais fictícias em diversos Estados-Membros no intuito de explorar a isenção de incidência desse imposto, por via da aplicação do artigo 14.º, do Regime de IVA para as Transações Intracomunitárias, no intuito de não proceder ao seu pagamento e, simultaneamente, obter indevidamente deduções e reembolsos. A fraude MTIC distingue-se da *fraude em carrossel* de IVA, na medida em que, no primeiro caso, apenas se objetiva o não pagamento do IVA (normalmente esquemas de triangulação de fraude na aquisição), enquanto no segundo se cria uma cadeia de sociedades, cada uma delas com finalidades específicas (*broker*, *buffer* e *conduit company*), com vista não só ao seu não pagamento, mas igualmente como à obtenção de reembolsos indevidos do imposto.

Estes proveitos ilícitos são partilhados entre vários atores não monopolizados, os quais variam em número, natureza, composição e nível de organização de acordo com o país, o mercado, as oportunidades e a fase da cadeia de fornecimento ilícito em que se situa. Embora existam grandes e estruturados grupos criminosos, têm crescido e se estabelecido grupos mais reduzidos e profissionalizados¹, *free-lancers*², e acordos de cooperação entre organizações³ nos mercados emergentes (fraude e drogas sintéticas, por exemplo), evoluindo também em grupos heterógenos (em termos de nacionalidades), multiétnicos, interdependentes, por via da expansão de ligações funcionais, especializados em determinados mercados⁴ embora diversifiquem os mercados em que operam⁵. Este conhecimento especializado permite às organizações criminosas localizarem parte das suas operações numa espécie de *zona cinzenta* entre o lícito e ilícito⁶, explorando vazios ou contradições legais que possam gerar proveitos avultados.

¹ Tipicamente, configuram-se como empresas de prestação de serviços ilícitos especializadas e destinadas ao cumprimento de um contrato.

² Pertencem à área cinzenta e conectam-se a diversas organizações criminosas simultaneamente, podendo atuar como testas de ferro, facilitadores ou denominados *gatekeepers*.

³ As denominadas *Joint Ventures* em que determinadas organizações criminosas unem esforços na gestão de negócios legítimos em mercados legais, com vista a usufruírem mutuamente das suas possibilidades.

⁴ Especialmente no que concerne à fraude, atividade em que são necessários conhecimentos e competências jurídico-técnicas especializadas no sucesso das operações, dada a complexidade normativa em que opera.

⁵ A diversificação garante às organizações criminosas estabilidade e continuidade dos rendimentos ilícitos perante qualquer perturbação ou deteção por parte das autoridades. Por outro lado, permite a redução de custos operacionais e o aumento das margens de lucro.

⁶ Atente-se, a título de exemplo, a dificuldade de distinção entre fraude, evasão e elisão fiscal e, sobretudo, a dificuldade probatória associada a fenómenos de planeamento fiscal agressivo, a erosão das bases tributárias ou *transfer pricing*.

2. TRANSMISSÃO DE BENS E SERVIÇOS ILÍCITOS

Expostos e caracterizados os mercados ilícitos, importa doravante focarmos-nos nos seus processos internos, os quais, basicamente incidem na oferta de bens e de serviços ilícitos e na procura dos mesmos através de uma plataforma comunicacional global que aproxima estes dois vetores... a internet.

Embora a internet não tenha sido — naturalmente — criada com este intuito, tanto a *Clearnet* ou *Surface web*¹, como a *Deepweb* e *Darkweb* representam o atual suporte para a transmissão de bens e prestação de serviços ilícitos². O desenvolvimento de

¹ A internet encontra-se estratificada em três redes. A primeira é a parte da internet que é indexada por um motor de busca *standard* (Google, Yahoo, Bing e Yandex). Os seus conteúdos (páginas de internet, documentos, imagens, vídeos, entre outros) podem ser encontrados por técnicas *crawlink* utilizadas pelos motores de busca. A segunda, a *Deep Web*, representa a parte da internet cujos conteúdos não são indexados e assim não são pesquisáveis ou acessíveis através de motores de busca *standard*. Estima-se que a *Deep Web* seja 400 a 500 vezes maior que a *Surface Web*. A única forma de aceder a essa parte é por via do acesso a um *website*, como recursos governamentais, registos médicos, repositórios *File Transfer Protocol* (FTP), intranets, entre outros, geralmente relacionado com redes privadas com páginas dinâmicas acessíveis por login e CAPTCHAs associados. Os domínios desses websites são registados pelos serviços *Domain Name System* (DNS), mas não geridos pelos *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers* (ICANN). Por fim, a *Dark Web* corresponde a uma pequena porção da *Deep Web* que foi intencionalmente ocultada. A suas componentes consistem em *websites* com login ou *websites* dinâmicos inacessíveis através de *browsers* *standard* e motores de busca e que necessitam de *softwares* específicos, configurações ou tipos de autorização (TOR, Freenet ou I2P). Embora também seja o suporte de atividades lícitas é fortemente associada a atividades ilícitas devido à anonimidade que é garantida aos seus utilizadores.

² Assumem-se assim como cibercrimes, mas na categoria de *cyber-enabled crimes*, isto é, crimes que são potenciados ou facilitados por via do uso de sistemas eletrónicos, mas que também pode ser cometido sem estes. Distinguem-se, neste sentido, dos *cyber-dependent crime*, os quais requerem a sua utilização obrigatória para o seu cometimento, como o são o caso dos ataques a sistemas informáticos, *hacking*, entre outros.

software livre de anonimização¹ (*TOR Browser*², I2P ou *Freenet*³, *PGP encryption*, VPN⁴, *Virtual Machines*, registo de nomes de domínio anónimos, *dropcatching*⁵, emails fictícios, redes *peer-to-peer*⁶, e o uso de *cryptocurrencies*) estabeleceu um ambiente favorável às organizações criminosas e abriu as portas dos mercados

¹ Este processo pode ser desenvolvido de três diferentes formas: i. aparentar um utilizador de internet diferente (falsa identidade), ii. ocultar-se atrás de uma *máscara* ou de uma *barreira* (como um servidor Proxy ou um *Content Delivery Network* – CDN equivalente a um escudo que protege determinado servidor de pedidos advindos da internet), ou iii. utilizar técnicas de encriptação fortes.

² Criado originalmente nos anos 90 pelo *US Naval Research Laboratory* por forma a criar um sistema de comunicação inastreável, na atualidade, o número de utilizadores do TOR tem-se estabilizado em 2 milhões de utilizadores diários. Trata-se de uma rede de fonte aberta que assenta num protocolo conhecido como *onion routing* (trajeto realizado através *do entry, middle e exit nodes*) utilizado para comunicações anónimas em redes informáticas, bem como na encriptação do conteúdo das mensagens em três camadas. Para navegar nesta rede *peer-to-peer* basta instalar o Tor Browser.

³ Consiste numa rede anónima inserida noutra rede que permite o envio anónimo e seguro de mensagens, bem como a navegação na internet, *chat, blog* e a transferência de ficheiros. A *freenet* traduz-se em mais uma rede anónima, uma das mais antigas, e permite a partilha de ficheiros P2P e o acesso a *sites, chats* e fóruns apenas acessíveis nesta rede.

⁴ Consiste em qualquer rede segura e privada que é gerida na internet. Podem se assumir como serviços prestados por uma terceira parte, como empresas como a ExpressVPN ou construídas com *softwares* de fontes abertas como o OpenVPN. Com a utilização de um VPN, no caso de alguém tentar a localização do IP, apenas será disponibilizado o IP do prestador de VPN e não o endereço pessoal do utilizador.

⁵ Consiste no processo de registar novamente o nome de um domínio que expirou previamente, tornando-se disponível para um novo registado.

⁶ Ferramenta que permite que os dados não são armazenados num único local, mas partilhados entre diferentes suportes em diferentes localizações – como o denominado *OpenBazaar*.

ilícitos¹, sediados na *darkweb*², a pessoas que não são necessariamente especialistas informáticos ou em tecnologia. As organizações criminosas *migraram* assim dos mercados ilícitos tradicionais para estes mercados cibernéticos, no intuito de mais dificilmente serem detetados pelas autoridades e acederem a um número acrescido de potenciais clientes dos seus bens e serviços, criando simultaneamente uma relação de confiança com estes³.

Neste mercados intervêm organizações criminosas⁴, indivíduos que apoiam as organizações criminosas⁵, produtores e fornecedores de bens e serviços⁶, os clientes⁷,

¹ O primeiro mercado ilícito que combinou o TOR e a *Darkweb* foi o designado *Silk Road 1.0*, o qual ainda representa o modelo para outros mercados ilícitos ainda disponíveis atualmente. Consistem fundamentalmente numa plataforma comercial online, sediada numa *Darknet* que apenas é acessível e gerida através de *softwares* especiais, como o TOR, PGP, ECT, que reúne diversos vendedores e elenca serviços e bens ilícitos para transação. Estes mercados são centralizados, não rastreáveis, sendo as comunicações no seio dos mesmos encriptadas, permitem aos clientes procurar e comparar produtos, vendedores e preços e utilizam maioritariamente *cryptocurrencies* como meio de pagamento.

² A *Darkweb* é constituída por *Darknets*, não sendo estas mais do que redes geridas e acessíveis por indivíduos através de *softwares* específicos baseados na metodologia Peer-to-Peer, como os atrás expostos Tor, I2P e Freenet. Devido à anonimização possível nestas redes, são amplamente utilizadas pelas organizações criminosas como demonstraremos.

³ A possibilidade de *feedback* e avaliação dos serviços/bens por parte dos clientes foi uma ferramenta que auxiliou a sua credibilização e estabelecimento e uma relação comercial estável.

⁴ Desde os grupos tradicionais e de grande dimensão aos modernos e pequenos grupos criminosos constituídos e interconectados em rede.

⁵ Contratados por organizações criminosas de uma forma *ad hoc* e para a prestação de um serviço específico, pretende-se destes a exploração de conhecimentos especializados como capacidades na programação informática para a criação de um falso *website*.

⁶ Organizações criminosas mais pequenas ou indivíduos procedem à produção de documentos falsos, armas de fogo, conteúdos de exploração sexual de menores, utilizando as suas próprias infraestruturas e ferramentas.

⁷ O qual paga pelos serviços ou bens ilícitos, mas que não constitui necessariamente o consumidor final, muitas vezes este constitui um retalhista para revenda regional.

os administradores de *sites online*¹, os *Hosting Service Provider*², os *Telephone e Internet Service Providers* (TSP e ISP)³, as plataformas para comunicação *online*⁴, instituições financeiras e serviços de transferência de capitais⁵, os *cryptocurrency mixing services*⁶, os serviços de entrega ou de transporte, grupos terroristas, *mulas* de dinheiro e funcionários corrompidos⁷.

Todas as transações nestes mercados exigem a conversão de moeda (euros, dólares, libras, entre outros), através dos métodos mais comuns de branqueamento (transferência bancária ou de dinheiro, *Paypal* ou cartões pré-pagos), ou, fundamentalmente através de *cryptocurrencies* — as denominadas finanças criminais no mercado *Silk Road*. Essa conversão inicial exigirá uma reconversão por parte do

¹ As transações ocorrem neste espaço cibernético, pelo que será sempre necessário a criação e administração de um *website* por um especialista informático em programação ou computação.

² Os *websites* anteriormente referidos são normalmente hospedados num servidor ou num computador de um único utilizador, sendo que, por norma, existem empresas especializadas no fornecimento/aluguer de servidores disseminados por diferentes localizações físicas. O administrador do servidor também terá de possuir conhecimentos e competências especializados.

³ Ambas as figuras assumem a função de fornecer aos seus utilizadores endereços IP, habilitando-os, deste modo, a conectar-se e navegar na internet. Os TSP e ISP mantêm registos dos IP relativamente a cada cliente, sendo que o período de retenção de dados varia de acordo com a legislação que rege a atividade dessa empresa.

⁴ A fim de levar a cabo as negociações e ultimar as transações/entrega dos bens e serviços, as organizações necessitam de recorrer a plataformas, aplicações e redes sociais para comunicar de uma forma segura.

⁵ A transmissão de bens ou prestação de serviços será sempre acompanhada de uma transferência de capitais do adquirente para o comerciante. Estes métodos consistem habitualmente na transferência bancária, cartões de crédito, serviços de pagamento direto como o Western Union, *digital wallets* (Paypal), as *cryptocurrencies* e os cartões pré-pagos

⁶ Consistem em serviços que oferecem serviços de dissimulação de *cryptocurrencies* de titularidade potencialmente identificáveis através da sua integração noutros fundos, por forma a ocultar o rastreio da sua origem. Denominados Mixers ou Tumblers, estes prestadores serviços apenas podem ser encontrados *online* e ajudam a manter a anonimidade das *cryptocurrencies*.

⁷ Vários funcionários corrompidos, que operam em posições chave, colaboram com organizações criminosas. Estas últimas fornecem os serviços destes funcionários corrompidos a outras organizações ou indivíduos a troco de somas de dinheiro.

vendedor, transformando as *cryptocurrencies* em dinheiro — *cashing out*¹, embora a crescente aceitação das *cryptocurrencies* como forma de pagamento permita a sua saída diretamente na forma de um bem ou de um serviço. Intermediariamente atuam os *Mixers* e *Tumblers*² que disponibilizam as suas empresas lícitas e de centenas de diferentes endereços, sem qualquer conexão, para branquear as *cryptocurrencies* e desconetá-las da sua real origem³. Para resolver esta dificuldade, foram desenvolvidos diversos *softwares* com vista a associar os demais endereços a uma única *wallet* e, assim, identificar o beneficiário efetivo das *cryptocurrencies*, como o *bitiodine*. Obtida a máxima de informação ao longo da investigação ainda oculta, a realização de buscas domiciliares e perícias forenses no espaço e equipamentos físicos permite ainda a obtenção de informação fulcral, a identificação das *cryptocurrencies* e *e-wallets* e a sua recuperação⁴.

¹ Este processo é realizado pelos denominados *exchangers*, os sistemas ATM ou *Bitcoin Terminals*, a aquisição de bens (ouro, metais preciosos ou outros valores) e a “*bitcoin to plastic*” *system*, transformando as *cryptocurrencies* em dinheiro e, permitindo por fim, a sua entrada na economia legal. Estes processos podem envolver as *mulas* de dinheiro, os quais são utilizados para facilitar a transferência e conversão das *cryptocurrencies* ilicitamente obtidas entre diferentes métodos de pagamento e contas: um vendedor utiliza o endereço de uma *mula* de dinheiro para receber *cryptocurrencies* ganhas através de bens e serviços ilícitos, sendo que este, por sua vez, fornece esse endereço para convertê-las em dinheiro através de vários processos e fá-lo chegar ao criminoso.

² Em 2017, a *Mixer* mais credível do mercado cessou as suas atividades — a denominada *bitmixer.io*.

³ Esta rastreabilidade da origem dos capitais é realizada por via do *blockchain*, trata-se de um *public ledger* onde as transações são registadas e confirmadas de um modo anónimo entre diferentes partes — uma vez inserida a informação, a mesma não poderá ser alterada. Cada *cryptocurrency* tem a sua própria *blockchain*. Esta ferramenta permite assim a pesquisa do fluxo de transações associado a determinado endereço, existindo *softwares* comerciais para a sua análise e realização de mapas de transações. Outra forma de obtenção de informação assenta na solicitação de informação aos *exchangers* e outras empresas que operam no circuito, com base na informação de endereços apurados por via do *blockchain* e outros dados.

⁴ Podem ser detetados ficheiros, suportes de armazenamento de dados e documentos que contêm *logins* e *passwords*, ou mesmo as *private* e *public keys* das *e-wallets*. Se o computador estiver ligado, é possível realizar uma cópia da memória RAM.

3. DA EVASÃO E FRAUDE FISCAIS E DA TRIBUTAÇÃO DOS RENDIMENTOS ILÍCITOS

Adquiridas as características dos mercados ilícitos e do branqueamento na UE, importa doravante focarmos a nossa atenção nas práticas criminais que, para além do branqueamento, inevitavelmente surgem associadas às atividades descritas até então — a evasão e fraude fiscais. Com efeito, todos os ativos integrantes dos mercados ilícitos e os em trânsito junto dos lícitos, também e inerentemente ilícitos, os quais enformam as vantagens do crime, são ocultados das administrações tributárias competentes para a consequente liquidação e cobrança dos demais impostos incidentes sobre as tipologias de bens e de serviços prestados.

Na senda de recortar os conceitos de fraude e evasão fiscais no ordenamento jurídico penal fiscal nacional, encontramos respaldo fundamentalmente no disposto nos artigos 103.º e 104.º, ambos do RGIT, os quais enformam os crimes de fraude simples e qualificada.

Com uma análise histórica do crime de fraude fiscal é possível verificar inúmeros modelos de conformação normativa que diferem relativamente ao bem jurídico, área de tutela e matéria proibida em nome da incriminação. De acordo com Dias e Andrade (1999), existem três paradigmas para o mencionado tipo: a fraude como um crime de dano contra o património-fisco¹, como uma infração que se esgota na violação dos deveres de informação e de verdade que impendem sobre o sujeito passivo da

¹ Neste crime, é necessário a efetiva produção de um prejuízo patrimonial, mais concretamente, o não pagamento ou pagamento indevidamente reduzido de tributo, recebimento de reembolso indevido ou a obtenção de benefício fiscal indevido. De acordo com Tiedemann (1976, p. 119), o bem jurídico neste caso traduz-se no “interesse público no recebimento completo e tempestivo dos singulares impostos (...) a pretensão do Estado ao produto integral de cada espécie singular de imposto”.

obrigação tributária¹ e uma terceira posição intermédia que conjuga as duas ordens de valores: o *património* e a *verdade/transparência*².

A fraude fiscal assume-se como um crime de perigo que protege as *receitas fiscais do Estado destinadas à realização de fins públicos de natureza financeira, económica ou social*, assumindo ainda uma natureza de crime de *resultado cortado*³. A sua consecução pode se revestir de condutas por ação⁴ ou omissão⁵ por via de várias condutas típicas: *ocultar ou alterar factos ou valores; simular; falsificar, inutilizar ou recusar a entrega de livros, programas ou ficheiros informáticos*.

É precisamente o elemento subjetivo do crime de fraude que assume preponderância na forma de provar o limiar penal de 15.000,00 Euros, 50.000,00 Euros e 200.000,00

¹ De acordo com Kohlman (2017, p. 165), a incriminação incide sobre os deveres de colaboração com a administração fiscal, designadamente, de lealdade, verdade e transparência, representando o cidadão um *órgão auxiliar da administração*. O bem jurídico, neste caso, materializa-se na “(...) pretensão do Estado ao cumprimento dos deveres de revelação dos factos que versem a comunicação de dados às autoridades financeiras, conforme o estabelecido nas singulares leis fiscais”.

² De acordo com o acórdão do TRL de 18 de julho de 2013, “(...) é corrente configurar-se a fraude fiscal como um delito de falsidade, só que dum falsidade levada a cabo com o propósito de produzir um prejuízo ou alcançar um benefício. Dano ou prejuízo que, em todo o caso, não têm de ocorrer para se atingir a consumação do crime”. Por outras palavras, a fraude fiscal detém um estatuto dogmático ambivalente: é tipicamente um crime de falsidade, mas materialmente um crime contra o património.

³ Nos termos do acórdão do TRC de 10 de outubro de 2013, definindo este conceito por via do facto da obtenção de vantagem patrimonial ilegítima não ser um elemento do tipo, bastando que as condutas referidas sejam preordenadas à obtenção dessa vantagem. A denominação original foi atribuída em Andrade (2006, p. 326).

⁴ Na medida em que se proceda à alteração de factos ou valores que devam constar da escrita contabilística ou de declarações apresentadas à administração tributária ou ainda através da celebração de contrato simulado, conforme o dispõe o artigo 103.º, n.º 1, alínea *a*), do RGIT.

⁵ Designadamente nos termos do artigo 103.º, n.º 1, alíneas *a*) e *b*), do RGIT — no momento em que o agente oculta factos ou valores que devam constar da contabilidade ou de declarações tributárias, bem como quando não declara factos ou valores com relevância tributária. Pois, o agente é, por direta imposição legal, garante do cumprimento do dever jurídico de declarar os rendimentos à administração tributária.

Euros, bem como para quantificar — com precisão — o valor da vantagem patrimonial ilegítima com vista à sua restituição à administração tributária.

É comumente aceite que a tributação não se cinge aos rendimentos e atos lícitos, mas incide sobre os referidos factos tributários independentemente da sua origem se legalmente permitida ou obtida por via do cometimento de ilícitos civis, administrativos ou penais¹. Se esta abrangência normativa é explícita e, por isso, pacífica, já a sua aplicação jurídico-prática é problemática e alvo de diversas interpretações.

Como dispõe o artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 398/98, de 17 de dezembro, o qual aprova a Lei Geral Tributária (LGT), “o carácter ilícito da obtenção de rendimentos ou da aquisição, titularidade ou transmissão dos bens não obsta à sua tributação quando esses atos preenchem os pressupostos das normas de incidência aplicáveis”. Esta norma geral releva, à partida, na necessidade de dois critérios para a submissão dos rendimentos ilícitos à tributação: que os *factos tributários se constituam como rendimentos, aquisições, titularidades ou transmissões de bens*, devendo ser respetivamente inseridos nas tipologias de regime que os vinculam e, consecutivamente, que sejam *preenchidos os pressupostos das normas de incidência real e pessoal* constantes dessas normas — neste sentido o acórdão de 31 de março 2016 do Tribunal Central Administrativo Sul.

Os próprios CIRS e CIRC definem nos seus artigos 1.º, a base e pressuposto dos respetivos impostos, comungando na expressão “mesmo quando provenientes de atos ilícitos”, incluindo-os, desta forma, nos seus regimes de incidência, lançamento,

¹ O disposto no artigo 483.º do Código Civil, estabelece a responsabilidade civil e patrimonial dos agentes dos factos que violem ou direito de outrem ou qualquer disposição legal que tutele direitos alheios, no caso administrativo destaca-se a figura das contraordenações e o âmbito penal já fora aflorado.

liquidação e cobrança, após devidamente examinados e enquadrados nas categorias correspondentes.

Doutrinariamente, Diogo Leite de Campos (1999, p. 11) delimita uma posição positiva que assenta no reconhecimento de que “a própria ordem jurídica, e a ordem tributária, não podem promover ou beneficiar um comportamento ilícito ou contra os bons costumes, o que sucede se o isentassem de imposto. Seria precisamente a lógica da ordem jurídica que resultaria afetada por uma errada perspetiva tributária”, e uma posição negativa defensora da salvaguarda da “unidade da ordem jurídica” na medida em que se geraria uma contradição entre as finalidades do Estado reter sob a forma de imposto, o produto de factos ilícitos, dando assim relevância jurídica a comportamentos que ele próprio penaliza ou desaprova¹.

Por seu turno, intermediamente, defende-se que a tributação deve limitar-se a acréscimos patrimoniais, a qual espelha uma capacidade contributiva, e assim coletá-la de acordo com o princípio da igualdade tributária. Atente-se, contudo, que tais incrementos já constam da alínea *d*), do n.º 1, do artigo 9.º, do CIRS, inserindo-se nos denominados acréscimos patrimoniais não justificados à luz da figura das manifestações de fortuna disciplinadas nos artigos 87.º e ss. da LGT, encontrando-se claramente expostas na tabela do n.º 4, do artigo 89.º-A do mesmo diploma. Este instituto, de índole administrativo-fiscal, cinge-se a rendimentos cuja origem é desconhecida, presumindo-os, nestes termos lícitos em abono do princípio da presunção da inocência.

¹ Complementarmente, Nuno Sá Gomes (1983) argumenta que os seus defensores entendem que ao tributar, o Estado protege e torna lícitos esses factos, tornando-o um cúmplice interessado nessas atividades na medida em que obteria delas um proveito.

4. DAS INVESTIGAÇÕES FINANCEIRA E PATRIMONIAL E DA DETERMINAÇÃO DA VANTAGEM PATRIMONIAL ILEGÍTIMA

Antes de nos debruçarmos especificamente sobre as ferramentas tributárias ao serviço da determinação de acréscimos patrimoniais, rendimentos ou lucros, importará — agora — preencher o conceito de *investigação financeira e patrimonial* — tarefa primária que pode ser complementada ou até baseada no trabalho de apuramento de matéria coletável, numa perspetiva fiscal.

A investigação financeira e patrimonial foca-se em objetivos específicos e muito particularmente na recuperação de ativos mediante a consolidação da sua titularidade de facto, que veremos mais adiante. Esta atividade não se isola da investigação criminal propriamente dita, partilha das mesmas regras e balizas, bem como concorre diretamente para outros objetivos gerais da investigação criminal: (i) averiguar a existência de um crime; (ii) determinar os seus agentes e a sua responsabilidade; e (iii) descobrir e recolher as provas no âmbito do processo a decorrer.

Não obstante esta convergência, importa salientar a sua distinção. Como recorda João Conde Correia (2012, p. 193) “uma coisa será a investigação criminal, realizada no inquérito, segundo os cânones e com as finalidades tradicionais e outra bem diferente, a investigação financeira ou patrimonial documentada num apenso e com objetivos específicos. Ainda que contemporâneas ou sobrepostas (umbilicalmente ligadas), as duas investigações são distintas”.

Em todos os casos, a atividade nuclear da investigação patrimonial e financeira consiste em determinar de forma — sólida e inabalável — a real titularidade dos ativos identificados e detetados nos autos, não bastando para tal o apuramento da titularidade de direito, mas sim a titularidade de facto verificável por via dos seus domínio e benefício, como estatui o artigo 7.º, n.º 1, alínea *a*), da Lei n.º 5/2002, de 11 de janeiro. Quer isto dizer que, apesar do trabalho de investigação financeira e patrimonial se

sustentar num trabalho inicial iminentemente documental, no entanto, depende decisivamente de todo o tipo de meios de prova carreados no quadro da investigação criminal, nomeadamente, conteúdos da interceção de comunicações, de vigilâncias, de recolha de imagens, de prova testemunhal ou de qualquer outro meio atípico adequado a comprovar a titularidade de facto, mas legalmente admissível.

A investigação patrimonial e financeira do crime organizado assenta decisivamente na investigação tributária, ou seja, na atividade probatória de reconstrução da capacidade contributiva de determinados sujeitos passivos, designadamente de matéria coletável, com vista a garantir a liquidação e a boa cobrança dos tributos devidos a determinada administração tributária. Com efeito, no caso dos rendimentos ou acréscimos patrimoniais ilícitos este apuramento não será mais do que a vantagem do crime, devidamente delimitada no espaço e no tempo e subjetivamente.

Foca-se, nesta fase, a ótica de análise à forma e métodos de cálculo e de avaliação da matéria tributável, procedimento inserido na fase de lançamento¹, os quais, como princípio geral, são realizados diretamente — com uma base objetiva e ponderação dos fatores que geram o seu resultado, segundo os critérios de cada tributo e, de acordo com critérios de excecionalidade e de subsidiariedade, indiretamente, quer isto dizer, com recurso a indícios, presunções ou outros elementos de que a administração tributária dispõe, nos termos do disposto no artigo 81.º da LGT, dirigindo-se, em ambos os casos, para a determinação do valor real dos rendimentos ou dos bens sujeitos a tributação (*vide* o consagrado nos artigos 83.º e 85.º da LGT).

¹ A fase de lançamento, antecedida da incidência real e pessoal, compreende o conjunto de procedimentos com vista à identificação do sujeito passivo e da determinação da matéria coletável, dando finalmente lugar à liquidação e cobrança. Estas fases têm por base determinado facto tributário, sobre o qual incide um ato tributário que poderá ser de liquidação ou autoliquidação, culminando numa cobrança final que extingue o procedimento.

Em ambos os casos, exige-se a participação do sujeito passivo neste processo, seja por via de declaração, de autoliquidação ou de revisão (artigo 82.º da LGT), deveres enquadrados genericamente no artigo 31.º da LGT, funcionalizando-se uma obrigação principal vinculada ao pagamento, e obrigações acessórias de verdade, de transparência e de colaboração com a administração tributária para o apuramento da obrigação do imposto¹. Estas obrigações acessórias tais como as formas, os momentos e os mecanismos diretos de avaliação constam especificamente de cada diploma que disciplina os tributos em causa e no Código de Procedimento e de Processo Tributário (CPPT), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 433/99, de 26 de outubro, porquanto à avaliação indireta é dedicado um regime próprio na LGT, o qual merecerá — ainda — a nossa atenção.

Não obstante ser considerado esses deveres de colaboração, verdade e transparência por alguns autores como o bem jurídico tutelado na incriminação da fraude, os direitos à não autoincriminação *nemo tenetur se ipsum accusare* e decorrentemente ao silêncio, os quais assentam na garantia de liberdade do arguido nas suas decisões quanto à sua defesa e participação na produção da prova, representam fundamentos inabaláveis do processo penal derivados da Lei Constitucional, mais especificamente no seu artigo 16.º. Neste sentido caminha a jurisprudência², devendo ser entendido que estas posições não são conflituantes, mas que se devem cingir aos momentos

¹ Como o dispõe o artigo 75.º, da LGT, presumem-se verdadeiras e de boa-fé as declarações dos contribuintes apresentadas nos termos da lei, bem como os dados e apuramentos inscritos na contabilidade ou escrita regularmente organizadas.

² Tal como decorre dos acórdãos de 16.07.2018, do TC, Processo 1043/17, relatado por Pedro Machete, acessível em <https://www.tribunalconstitucional.pt/tc/acordaos/20190298.html>; 11.11.2013 do TC, Processo 81/2013, relatado por Ana Guerra Martins, acessível em: <http://www.tribunalconstitucional.pt/tc/acordaos/20130767.html>, e de 27.02.2013 do TRP, Processo 15048/09.11DPRT.P1, relatado por Ernesto Nascimento, acessível em: <http://www.dgsi.pt/jtrp.nsf/56a6e7121657f91e80257cda00381fdf/45212f1350ffb94f80257b33003a42c2?OpenDocument&Highlight=0,15048%2F09>.

processuais para as quais foram previstas, demarcando-se o seu limite como a indicição da prática de um crime tributário e a constituição do sujeito passivo como arguido (artigo 58.º, do CPP, e artigo 3.º, alínea *a*), segunda parte, do RGIT).

Ambas as formas de cálculo almejam a determinação de um rendimento real que espelha a capacidade contributiva, por decorrência constitucional. Enquanto na sua forma direta, a boa-fé, a transparência e a verdade do contribuinte não foram colocados em crise, os métodos indiretos procuram, face a esta quebra, com base numa realidade económica, contabilística e fiscal, alcançar o valor mais próximo possível do rendimento real com base em presunções assentes em pressupostos identificáveis, claros e legalmente admissíveis.

Conforme referido anteriormente, a admissibilidade deste tipo de avaliação assenta em critérios de excecionalidade e de subsidiariedade, os quais, para além de concretizados no artigo 87.º da LGT, obriga à formulação dos motivos da impossibilidade de comprovação direta e exata da matéria coletável (artigo 77.º da LGT) e a utilização, na medida do possível das regras da avaliação direta (Leite de Campos, 2000). Exige-se, por conseguinte, a verificação de pelo menos uma das circunstâncias tipificadas, ressalvando-se a disposta na alínea *b*), do n.º 1, do referido artigo: perante a *impossibilidade de comprovação e quantificação direta e exata dos elementos indispensáveis à correta determinação da matéria tributável de qualquer imposto*. Para possibilitar a sua aplicação por via desta, definiram-se hipóteses não taxativas de situações suscetíveis de integrar essa impossibilidade (artigo 88.º da LGT),

Note-se que as referidas circunstâncias se inserem com perfeição nos elementos subjetivo e objetivo que constituem o crime de fraude exposto anteriormente, denotando-se uma curiosa, mas natural similitude. Por outras palavras, decidiu o legislador, voluntária ou involuntariamente, definir, no domínio administrativo-fiscal,

um instituto para a determinação da vantagem patrimonial ilegítima cujos mecanismos de ativação se moldam ao tipo incriminador de fraude.

Soluções contrárias, como as interpretações jurisprudenciais realizadas, apenas representariam uma motivação para que os contribuintes, sabendo de uma reação ou como *modus operandi*, destruíssem ou ocultassem tais meios de prova e, assim, se tornassem inatingíveis penalmente — realidade que certamente o legislador quis salvaguardar com a edificação normativa tributária. Noutro plano, admitir-se-ia a limitação da utilização de um mecanismo probatório às lesões menos graves ao bem jurídico tutelado e, no caso de maior danosidade, sofisticação e culpa das condutas infratoras, em que inevitavelmente inexistem meios de prova que possibilitem um cálculo direto, se se optasse pela desresponsabilização penal dos agentes.

Em primeira instância, tal método não é alvo de qualquer proibição de prova expresso na lei penal (artigos 125.º e 127.º do CPP), sendo comumente aceite a admissibilidade de presunções legais ou *hominis* no processo penal¹, como o estatui e disciplina o acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 8.11.2008, mas sempre ancoradas no princípio de presunção da inocência do qual decorre o princípio *in dubio pro reo*. Certo será, neste sentido, que a presunção se deverá assumir como um *condutor*, baseado em relações seguras e diretas², da convicção do julgador rumo a um certo facto real, nunca para ficcionar uma realidade sob pena de se estabelecer uma verdadeira presunção de culpa, vedada pelo artigo 32.º da CRP³. Assim, o valor de rendimento presumido obtido por via de métodos indiretos deve se sobrepor à

¹ As quais surgem definidas no artigo 349.º, do Código Civil, enquanto as ilações que o julgador retira de factos conhecidos para firmar outros factos desconhecidos. Sendo admissíveis, são estas valoráveis segundo a livre convicção do julgador segundo as regras da experiência, razoabilidade e normalidade.

² Que, deste modo, impossibilitem saltos lógicos ou conjecturas para o estabelecimento da relação entre indícios ou entre os indícios e o *thema probandum*.

³ Neste sentido, o acórdão de 26 de fevereiro de 2013 do Tribunal da Relação de Évora.

presunção da inocência do arguido, devendo assim assentar em provas concretas e concludentes e submeter-se a um exame de aferimento da validade das provas por indícios.

A primeira tomada de posição favorável surgiu por via do acórdão de 28 de outubro de 2009 do Tribunal da Relação de Coimbra, a qual foi decalcada pelo posterior acórdão de 26 de fevereiro de 2013 do Tribunal da Relação de Évora ao afirmar que “os métodos indiretos consistem nos meios de avaliação indireta de lucros tributáveis ou rendimentos líquidos através do recurso a índices que permitam extrair presunções quantitativas. Não constituem, portanto, um modo de avaliação de um montante efetivamente existente, antes possibilitam a sua quantificação presuntiva pela análise de indicadores que, supostamente, o podem identificar”.

Dada a inferior solidez do resultado da aplicação destes métodos, entende-se que os valores determinados por recurso a método indiciário não têm outra relevância que não seja a determinação, com carácter sancionatório fiscal, do montante devido pelo contribuinte à fazenda nacional, podendo este ser executado por esse montante se o não liquidar voluntariamente, subsistindo integralmente a necessidade do inquérito elucidar todos os elementos constitutivos do crime com a segurança e a solidez capaz de inverter o princípio *in dubio pro reo* no exame probatório dos pressupostos de facto e inferências realizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui chegados, encontramos-nos em posição de estabelecer as principais ilações atinentes à descoberta e à recuperação de ativos por via da investigação tributária, em Portugal.

A criminalidade organizada fundou os mercados ilícitos enquanto uma verdadeira economia do crime em que os serviços e bens ilícitos são disponibilizados junto de

intermediários ou consumidores finais através da internet, com especial incidência na *Dark e Deep Web*. Os ativos ilícitos ou vantagens do crime enformam este ambiente numa complexa teia de circuitos internos umbilicalmente ligados aos mercados lícitos através dos processos de branqueamento de capitais. No fundo, esta última prática criminosa não passa da movimentação destes ativos ilícitos por diversos processos com vista a integrarem a economia regulada, não obstante os seus circuitos não se limitarem neste vetor e direcionando-se para diversos objetivos.

Não sendo os mercados ilícitos regulados, — por razões óbvias —, os ativos, rendimentos e acréscimos patrimoniais ilícitos não são legalmente declarados às administrações tributárias sobre as quais impendem poderes de liquidação e de cobrança de tributos de natureza diversa. Invariavelmente as suas normas de incidência englobam os ilicitamente obtidos, pelo que, desde que verificado o preenchimento dos elementos típicos do crime de fraude fiscal, o Direito Penal Tributário encontra em toda a criminalidade organizada um espaço de aplicação. Este ainda se expande para os casos de rendimentos ou acréscimos patrimoniais injustificados em que não se logra a recolha de elementos probatórios suficientes relativamente à sua origem criminal.

Com efeito, ocultação ou simulação de rendimentos ou factos tributários em geral, sejam eles lícita ou ilicitamente obtidos, assumem-se uma realidade crescente nas *praxis* económicas nacional e internacional, as quais são acompanhadas de uma sofisticação na dissimulação dos elementos contabilísticos informais que lhes permitem o controlo das atividades, mas que, voluntariamente, vedam da administração tributária por bem saberem representar a única forma desta, penalmente, reconstituir diretamente as suas obrigações fiscais. Se nos situarmos no universo das organizações criminosas dedicadas exclusivamente à obtenção de

proveitos à custa do não pagamento de imposto, a sofisticação e métodos atingem o seu expoente máximo.

Parece-nos evidente que será perante estes últimos casos que os mecanismos de combate penais se deverão assumir eficazes e conduzir à justiça, sob pena de prevalecer um crescente sentimento de impunidade, distorção das regras do mercado e a perda da credibilidade do sistema tributário em que assenta a economia, se fazer sentir comunitariamente. Mais, nos dias de hoje, os recursos públicos são indispensáveis para a sustentabilidade dos Estados e das suas políticas públicas. A captura — por isso — de recursos ilegítimamente retirados da esfera das autoridades públicas pode ser uma ameaça aos regimes democráticos e às democracias liberais que substituem com base no modelo de Estado social e este carece de todos os recursos disponíveis para se efetivar. Por outro lado, não se poderá cair na tentação de fazer uso de ferramentas mais ágeis no procedimento administrativo-fiscal, flexibilizando-se as garantias e direitos dos sujeitos passivos derivado da inexistência do rigor indissociável do direito penal, deixando a descoberto os casos mais graves. Tal cenário apenas agravaria as consequências atrás expostas.

É neste campo que entram os demais mecanismos de recuperação de ativos, os quais assentam a sua eficácia na investigação patrimonial e financeira e na investigação tributária. Sendo as vantagens do crime simultaneamente a matéria coletável ilícita, à investigação tributária acresce a capacidade de, — com solidez —, reconstruir, por período e por obrigação declarativa, os montantes gerados pelo crime com vista à sua subsequente sujeição aos mecanismos de recuperação de ativos.

Com efeito, se a criminalidade organizada tem nas fraude e evasão fiscais nacionais e internacionais o seu denominar comum é imprescindível que se instituem mecanismos que garantam, com a necessária eficácia, a deteção dos sujeitos passivos e o cabal apuramento das vantagens patrimoniais ilegítimas se apoderaram ilegalmente ou dos

tributos que, intencionalmente, pretenderam sonegar à administração tributária. O desaparecimento da *volátil* prova direta que permita a quantificação clara da vantagem do crime e da matéria tributável deve ser acompanhado de formas alternativas que possam colmatar esta carência. Note-se a similitude entre as formas de realização do crime de fraude elencadas e a definição da impossibilidade de apuramento direto desenvolvida no intuito de colocar em prática o apuramento indireto da matéria tributável.

Os métodos indiretos de quantificação da vantagem patrimonial, devidamente enquadrados na admissibilidade e forma de valoração da prova indiciária ou indireta, assumem-se como metodologias chave para compatibilizar a volatilidade probatória exposta à imprescindível necessidade de certeza e de segurança no alcance da verdade material dos factos em processo penal. Não se trata de uma novidade pois o recurso a indícios e a presunções sempre foram admissíveis e prática corrente na lei criminal com vista à comprovação dos elementos objetivos, mas sobretudo subjetivos, dos crimes.

Enquanto presunção legal e *hominis*, estes métodos deverão integrar todos os elementos disponíveis que diretamente permitam o apuramento, bem como, na sua inexistência ou seu complemento, sustentar-se em elementos probatórios diretos, precisos, graves e concordantes, relacionados de uma forma razoável e segura, por forma a possibilitar inferências assentes nas regras da experiência e da ciência, globalmente examinadas e solidificadas pelo contraditório, imediação e oralidade, capazes de subverter o princípio *in dubio pro reo* que vigora na valoração e apreciação da prova e, por conseguinte, se considerarem provada a condição objetiva de punibilidade ou o elemento objetivo do crime de fraude e efetivada a subsequente recuperação de ativos.

Por conseguinte, não obstante as posições ainda não consensuais, considera-se que nada obsta à utilização dos métodos indiretos no apuramento da matéria tributável. Importa, a fim de garantir a validade epistemológica desta ferramenta de apuramento da verdade material, a qual ainda não fora submetido aos rigorosos testes do legislador processual penal, que a sua utilização seja de acordo com os parâmetros utilizados na produção de prova indireta e, ainda assim, sujeito a especiais formas de contraditório e recurso, tais como, entre outros, a possibilidade de utilização do sistema de peritos constante do pedido de revisão no caso de apuramento direto.

AUTORES

JOSÉ FONTES

Professor Catedrático da Academia Militar — Instituto Universitário Militar

Professor Catedrático Convidado da *Faculdade de Direito* da Universidade Nova de Lisboa/NOVA School of Law e do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Investigador científico do CEDIS, do CINAMIL, do CAPP e do ICPOL.

NELSON DA CRUZ

Capitão da Guarda Nacional Republicana

Investigador Financeiro na Procuradoria Europeia

Doutor em Direito e Segurança pela *Faculdade de Direito* da Universidade Nova de Lisboa/NOVA School of Law

Investigador científico do CEDIS e do CINAMIL

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, Manuel da Costa (2009). *“Bruscamente no Verão Passado”, a reforma do Código de Processo Penal – Observações críticas sobre uma Lei que podia e devia ter sido diferente*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Cassandra, John (2016). *International Money Laundering Enforcement: Traded-based money laundering*, Wiley.
- Conde Correia, João (2012). *Da proibição do confisco a perda alargada*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Conde Correia, João (2015). *Reflexos da Diretiva 2014/42/EU Sobre o Congelamento e a Perda dos Instrumentos e Produtos do Crime na União Europeia*, 19.^a Edição, Lisboa: Editorial Presença.
- Costa, Eduardo Maia (2016). *Código de Processo Penal Comentado*, Coimbra: Almedina.
- Dias, F. e Andrade, C. (1999). *O crime de fraude fiscal no novo direito penal tributário português*. Direito Penal Económico e Europeu, Textos Doutrinários, Vol. 11.
- Europol — *Serious and Organised Crime Threat Assessment – A corrupting influence: the infiltration and undermining of Europe’s Economy and Society by Organised Crime*, 2021, Haia [Consultado em 7 abr. 2021]. Disponível na Internet em: <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-serious-and-organised-crime-threat-assessment>.
- FATF-GAFI — *Professional Money Laundering*, 2018, Paris [Consultado em 22 jul. 2020]. Disponível na Internet em: <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/Professional-Money-Laundering.pdf>.
- FATF-GAFI — *Best Practices Paper: Best Practices on Trade Based Money Laundering*, 2018, Paris. Consultado em 17 jan. 2021]. Disponível na Internet

em: <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/BPP%20Trade%20Based%20money%20laundering%202012%20COVER.pdf>.

Ferreira, A. (2009). *Por um Estado Fiscal suportável – Gestão, Evasão Fiscal e Fraude Fiscal* [Em linha]. Faculdade de Direito da Universidade do Porto, [Consultado em 17 ago. 2020]. Disponível na Internet em: www.cije.up.pt/download-file/228.

Fleury, Simona Mulinari (2013). *Money Flows and the Stages of Money Laundering*, CAS Compliance Management, Université de Geneve.

GAFI (2012). *Operational Issues Financial Investigations Guidance*, FATF Report.

Leite de Campos, Diogo (1999). *Tributação dos rendimentos de factos ilícitos, Problemas Fundamentais do Direito Tributário*, Lisboa, Vislis Editores, 1999.

Leite de Campos, Diogo (2000). *Lei Geral Tributária, Comentada e anotada*, 2.^a Edição.

Leite Campos, Diogo (2003). *Direito Tributário*. Coimbra: Almedina.

Miranda, A. (2013). *O combate à fraude e evasão fiscais: a atuação da administração tributária e a avaliação dos resultados obtidos* [Em linha]. Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto [Consultado em 2 ago. 2020]. Disponível na Internet em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/2011/1/dm_AntonioMiranda_2013.pdf

Moore, Daniel e Rid, Thomas (2016). *The darkness online — Cryptopolitik and the Darknet*, Global Politics and Strategy, The International Institute for Strategic Studies.

- OCP (2018). *From Illegal Markets to Legitimate Businesses: The Portfolio of Organised Crime in Europe: Final report of Project OCP, Organised Crime Portfolio*, Trento: Transcrime – Università degli Studi di Trento.
- Pereira, M. (2017). *Fiscalidade*, 5.^a Ed. Coimbra: Almedina.
- Sá Gomes, N. (1983). *Notas sobre o problema da legitimidade e tributação das atividades ilícitas e dos impostos proibitivos, sancionatórios e confiscatórios*, XX Aniversário do Centro de Estudos Fiscais, Vol. II.
- Sá Gomes, N. (2000). *Evasão Fiscal e Processo Fiscal*, 2.^a Ed., Lisboa: Rei dos Livros.
- Tiedemann, K. (1976). *Wirtschaftsstrafrecht und Wirtschaftskriminalität*. Hamburg: Besonderer Teil.

AUDITORIA E CONTROLO INTERNO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA: PROPOSTAS DE MELHORIA

Carlos Almeida, Guarda Nacional Republicana, almeida.cms@gnr.pt

Cristina Pereira, Guarda Nacional Republicana, pereira.mca@gnr.pt

Luís Malheiro, Guarda Nacional Republicana, malheiro.lcr@gnr.pt

ABSTRACT

This research aims to identify the possibilities of response to the question: what are the strategies/methodologies that can enhance the audit and internal control system of the GNR?

The deductive method was followed based on a mixed approach based containing comparative analysis, documentary research, survey by questionnaire and interviews. The results obtained suggest that the auditing and internal control system of the Republican National Guard can be enhanced with training (on auditing and on financial and logistics management), suggesting a protocol with the Portuguese Institute of Internal Auditing to meet the needs. It is also crucial to promote the interoperability of information systems in use and redefine the methodology for allocating human resources. In this context, a new methodology is suggested for planning periodical audits and the development of a platform that allows interaction between the systems.

Keywords: Audit; Banco de Portugal; Gendarmerie Nationale; Guarda Nacional Republicana; Internal Control

RESUMO

A presente investigação surge com o objetivo de identificar sugestões de resposta à questão: *quais as estratégias/metodologias passíveis de potenciar o sistema de auditoria e controlo interno da GNR?*

Assente em uma análise comparativa, pesquisa documental, inquérito por questionário e entrevistas, foi seguido o método dedutivo com base em uma abordagem mista.

Os resultados obtidos sugerem que o sistema de auditoria e controlo interno da Guarda Nacional Republicana pode ser incrementado com formação (sobre auditoria e sobre a gestão financeira e logística), sugerindo-se um protocolo com o Instituto Português de Auditoria Interna para suprimir as necessidades. Também se afigura como crucial fomentar a interoperabilidade dos sistemas de informação em uso e a redefinição da metodologia de afetação dos recursos humanos. Neste contexto sugere-se uma nova metodologia de planeamento das auditorias periódicas e a criação de uma plataforma que permita a interação entre os sistemas.

Palavras-chave: Auditoria, Banco de Portugal, Controlo Interno, *Gendarmerie Nationale*; Guarda Nacional Republicana

1. INTRODUÇÃO

A Guarda Nacional Republicana, com presença em cerca de 94% do território, com mais de 22 mil colaboradores e um orçamento que tende para os mil milhões de euros, está obrigada a desenhar e a implementar um Sistema de Auditoria e Controlo Interno que permita a monitorização de forma homogénea e consistente ao longo de toda a sua estrutura.

A ligação umbilical destes de dois conceitos conceitualmente distintos, a auditoria está ligada à verificação por auditores com a finalidade de exarar um parecer (Valderrama, 2017), enquanto o controlo interno pretende implementar medidas de mitigação de riscos (Jokipii, 2010), obriga ao estudo de ambas as atividades em simultâneo.

Na Guarda Nacional Republicana, as atividades em apreço, encontram-se sob a alçada de duas estruturas distintas, nomeadamente a Inspeção da Guarda (IG) e a Divisão de Controlo Interno (DCI). Por sua vez, é no artigo 27.º da Lei Orgânica da Guarda, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, que se define a IG como “órgão responsável pela realização de ações inspetivas e auditoria ao nível superior da Guarda, no âmbito operacional, da formação, administração dos meios humanos, financeiros e materiais, e garantia de cumprimento das diretrizes do Comando”. Em paralelo com a competências da DCI, previstas no artigo 29.º do Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro, como a de exercer autoridade técnica sobre os órgãos de gestão financeira e realizar auditorias financeiras, verificar a exatidão e a integridade dos registos contabilísticos e as prestações de contas da Unidades, Comandos ou Órgãos (UCO) e produzir análises e recomendações sobre as atividades auditadas, entre outras competências.

Em tal contexto, a presente investigação pretende contribuir para responder à questão: *quais as estratégias/metodologias passíveis de potenciar o sistema de auditoria e controlo interno da GNR?*

Para se atingir tal intento o estudo encontra-se dividido em enquadramento teórico, opções metodológicas, análise e discussão de resultados e conclusão.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A factualidade das crises sociais que têm afetado as sociedades colocaram a auditoria, especialmente na vertente de auditoria pública, no centro do debate público (Baimyrzaeva & Kose, 2014).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) define a auditoria como a “verificação ou exame feito por auditores aos documentos de prestação de contas como o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmo a maior credibilidade” (cit. por Tribunal de Contas, 1999, p. 23).

No âmbito da harmonização internacional, é a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), organização independente, autónoma e não governamental que estabelece os princípios e orientações para a realização das diferentes tipologias de auditorias (Alves, 2014). De modo a compilar as diretrizes emitidas e promover auditorias eficazes por parte das entidades fiscalizadoras, a INTOSAI desenvolveu as *International Standards for Supreme Audit Institutions* (ISSAI) (Francisco, 2019).

Dada a natureza da presente investigação, torna-se pertinente a abordagem à ISSAI 100 – Princípios Fundamentais para a Auditoria do Setor Público, capítulo introdutório que compila um conjunto de orientações a serem seguidas durante as auditorias no setor público. No referido documento são de destacar a enumeração dos elementos basilares no desenvolvimento de uma auditoria (INTOSAI, 2019): (a) as partes interessadas (o auditor, os responsáveis pela empresa, e os utilizadores da informação financeira); (b) o objeto a ser analisado, e os critérios a serem empregues e (c) tipo de relacionamento entre entidade auditadora e auditada (auditoria interna ou externa).

Ao abordar o conceito de auditoria pública na sua investigação, Allegri *et al.* (2006) afirmam que esta exerce funções ligadas à supervisão, deteção, dissuasão e aconselhamento. É no âmbito da supervisão que a auditoria analisa de que forma as entidades públicas aplicam os fundos; se estão implementados controlos eficazes para minimizar os riscos, se os programas de execução financeira e programática foram alcançados; e se há acesso às normas e objetivos definidos pela entidade (Alves, 2014).

Na vertente da dissuasão, as atividades desenvolvidas no âmbito da auditoria incidem na identificação de condições e procedimento que permitam a corrupção e atos fraudulentos, permitindo desta forma a redução dos mesmos (Costa *et al.*, 2006). Dado o espectro de atividades e procedimentos passíveis de serem analisados aos olhos da auditoria, segundo o Manual de Auditoria do Tribunal de Contas (2016) esta pode assumir as seguintes formas: auditoria financeira; auditoria de resultados; e auditoria de conformidade.

Por seu turno, o Controlo Interno é compreendido como o conjunto de todos os métodos e medidas adotadas por uma organização de modo a preservar os seus interesses, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos, com o objetivo de promover a eficácia operacional e encorajar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores (Duarte, 2011). O mesmo conceito é definido pelo Tribunal de Contas, no Manual de Auditoria (2016), como a coletividade de procedimentos implementados com a finalidade de assegurar o cumprimento do orçamento e regulamentos em vigor, e garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos.

No âmbito da uniformização de procedimentos a nível internacional, assim como referido anteriormente, é a INTOSAI o órgão responsável pela uniformização de procedimentos, assim sendo, é esta instituição que fornece o quadro de referência para a realização de auditoria e formulação de sistemas de controlo interno, indo de

encontro às diretrizes do modelo publicado pelo *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (Fachada, 2014).

O COSO é constituído por cinco instituições, nomeadamente a *American Accounting Association*, o *American Institute of Certified Public Accountants*, o *Financial Executives International*, *The Association of Accountants and Financial Professional in Bussiness* e *The Institute of Internal Auditors*, tendo como objetivo basilar formular orientações de forma a potenciar a eficiência das organizações, nas áreas do controlo interno e gestão do risco.

Assim sendo, é o modelo formulado pelo COSO, no que respeita à desagregação do Controlo Interno nas suas componentes, que é exposto pelo Tribunal de Contas, no Manual de Auditoria (Tribunal de Contas, 2016): ambiente de controlo, avaliação do risco, atividades de controlo, sistemas de informação e comunicação e monitorização dos controlos.

É compreendido por Ambiente de Controlo, os procedimentos, processos e medidas adotadas pela organização, que visem a implementação de controlos ao longo de todo o processo produtivo. Neste sentido, segundo o relatório publicado pelo COSO (COSO, 2013), os princípios a adotar devem ser emanados pelos mais altos níveis de administração das organizações, competindo aos gestores intermédios garantir o cumprimento das medidas delineadas ao longo dos vários níveis da hierarquia.

Olhando especificamente para a estrutura do Sistema de Controlo Interno (SCI) na Administração Pública Portuguesa, (Alves & Moreira, 2009) sugere que é fundamental tomar como referência o normativo que rege a contabilidade pública, no caso, o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP).

O SNC-AP é implementado através do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro, sendo complementado com a Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), Lei n.º

151/2015, de 11 de setembro, segundo Viana (2015). Vilas Boas *et al.* (2019) afirmam mesmo que a aprovação, e posterior implementação dos normativos referidos, vêm estabelecer um novo paradigma de gestão pública e responsabilização, congruente com as exigências emanadas pela União Europeia, e posteriormente vertidas no SNC-AP e legislação complementar.

Para efetivar o controlo externo de todas as entidades, em Portugal, temos o Tribunal de Contas (Francisco, 2019).

No entanto, o modo de organização interna não é transversal todas as entidades, como se poderá visualizar em seguida.

Por exemplo, na GNR, o controlo da gestão dos recursos internos, é realizada a nível externo através de Auditorias realizadas pelos órgãos do Ministério das Finanças e Tribunal de Contas, estando em congruência com os demais organismos da Administração Central, e pela Inspeção-Geral da Administração Interna e Controlo Interno pelos órgãos competentes da Guarda, segundo o artigo 21.º, do Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR). Por sua vez, de modo a cumprir as atribuições referentes à auditoria e controlo interno, estas encontram-se incumbidas à Inspeção da Guarda e à Divisão de Controlo Interno, órgãos abordados em seguida, nos subcapítulos respetivos.

No que ao Banco de Portugal diz respeito, é importante sublinhar a implementação do Regulamento do Conselho de Auditoria, datado de 20 de dezembro de 2017, no qual, com o fim de reforçar a “autonomia funcional das três principais funções de Controlo Interno: Auditoria Interna, Gestão e Controlo do Risco e Conformidade” (Regulamento de Conselho de Auditoria Do Banco de Portugal, 2017, p.2). É no preâmbulo do diploma supracitado que é possível encontrar a referência ao regulamento aprovado em 2011, do qual é de destacar a criação do Departamento de Gestão do Risco e da Comissão para o Risco e Controlo Interno, a ser consumada em

2012. Em face do exposto é ainda de relevar o Departamento de Auditoria, órgão primordial da atividade de Auditoria Interna, cuja atividade e enquadramento organizacional se encontram previstos na íntegra na Carta de Auditoria Interna do BdP.

Relativamente à Gendarmerie Nationale, é na Direção-Geral da Gendarmerie Nationale que recai o Comando da GN, estando o Diretor sob a tutela do Ministério do Interior, tendo como responsabilidade propor regras de emprego ao Ministro em apreço, assegurando desta forma a gestão geral do serviço (artigo D3122-2).

No que respeita à estrutura orgânica da GN, comandada pelo Diretor-Geral, General do Exército francês. Por sua vez, na sua dependência encontra-se o Gabinete, os Órgãos Consultivos, assim como três Direções chefiadas por Oficiais Gerais e três Subdivisões chefiadas por Oficiais Superiores (artigo R3225-4).

Relativamente às atividades de Auditoria e Controlo Interno, é a Inspeção-Geral da GN o organismo responsável pelo seu desempenho, sendo assim o objeto a abordar no próximo subcapítulo.

Assim, verificando-se algumas diferenças estruturais entre a GNR e outras entidades e bem assim, entre a prática da GNR e a teoria das recomendações preconizadas pela literatura, mas não sendo as mesmas suficientes para validar estratégias de melhoria para a Guarda, afigura-se como crucial recolher informação primária com recurso a trabalho de campo.

3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Por forma a permitir um incremento real na eficiência das atividades em apreço, a presente investigação incidiu num conjunto de técnicas, nomeadamente a análise comparativa, tendo sido realizada em paralelo a análise das estruturas de auditoria e controlo interno da *Gendarmerie Nationale* e Banco de Portugal. Numa primeira fase

foi escolhida a *Gendarmerie Nationale* dada a lacuna na literatura existente, ao verificar que de todas as investigações análogas à presente, a congénere em questão ainda não teria sido versada, assegurando desta forma a garantia de relevância da análise realizada. No que respeita à escolha do Banco de Portugal esta firmou-se no facto de se tratar de uma instituição nacional, em confronto à *Gendarmerie*, a sua estrutura compreender uma elevada dispersão territorial, à semelhança da Guarda, o que se apresenta como um desafio à garantia de controlo interno e o constante escrutínio a que esta instituição se encontra por parte do Sistema Europeu de Bancos Centrais, nomeadamente no que se refere à estrutura implementada de auditoria e controlo interno.

Assim como referido, em adição à análise comparativa, foram ainda abordadas as UCO através da distribuição de inquéritos por questionário às chefias das Secções de Recursos Logísticos e Financeiros, e equivalentes, com a finalidade de aferir a composição dos recursos humanos afetos a estes órgãos, nomeadamente no que respeita à formação dos mesmos, a sensibilidade dos inquiridos para as matérias em apreço e as lacunas da estrutura de auditoria e controlo interno e consequentes formas de mitigação. Desta forma, torna-se possível a constatação dos efeitos da dinâmica implementada de auditoria e controlo interno nas camadas basilares da estrutura orgânica, através do contacto com os militares responsáveis pela gestão financeira e logística das respetivas UCO.

Por último foi realizada a análise dos Relatórios de Auditoria referentes a todas as auditorias financeiras realizadas pela DCI, no período entre 2011 e 2021. Foram analisados um total de 64 relatórios, a fim de identificar padrões na execução das auditorias e tendências nas recomendações exaradas nos mesmos, através do estudo de múltiplas variáveis, nomeadamente, as UCO auditadas, número de auditorias anuais e número de recomendações e tipologia de recomendações.

Os principais padrões e resultados identificados são apresentados na próxima divisão do texto.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A conjugação da revisão da literatura efetuada com a análise dos conteúdos das diversas fontes de informação primária usados na presente investigação permitiram, em primeiro, identificar as principais lacunas do sistema de auditoria e controlo interno da GNR. Neste campo sobressai que um dos desafios claros do sistema de auditoria e controlo interno é a formação, não só dos auditores, mas também dos militares responsáveis pelas atividades relacionadas com a gestão financeira e logística das unidades. Esta lacuna para além de apresentar uma dissonância para com o que as normas internacionais expressam, não concorre para o funcionamento ótimo das tarefas a si atribuídas. Não obstante, verificou-se que só cerca de 41% do pessoal afeto às SRLF tem formação em contabilidade e contratação pública, no caso de civis, ou do Serviço de Administração Militar, adicionando ao facto de apenas 42% dos inquiridos, órgãos de chefia das SRLF, são do Serviço de Administração Militar. Ora esta constatação representa um claro prejuízo no esforço de manutenção do sistema de controlo interno, dado que logo à partida os recursos humanos afetos aos órgãos em apreço não possuem os conhecimentos técnicos para a realização das tarefas a si cometidas. Torna-se ainda possível afirmar que a falta de formação nas áreas basilares de atuação destes órgãos constitui uma lacuna quando, ao analisar os relatórios de auditoria, se verifica que, na sua maioria, as recomendações efetuadas se prendem com matérias cuja formação escasseia, como a contabilidade e contratação pública. Foi ainda possível aferir junto dos militares que uma das maiores limitações sentida por estes se prende com os sistemas de informação em uso, nomeadamente no que respeita à falta de interoperabilidade dos sistemas. Neste âmbito, foi ainda verificada

a necessidade de formação para a utilização dos sistemas, tendo sido manifestada dificuldade por parte dos militares na operação do mesmo, premissa corroborada pela existência de recomendações recorrentes nos relatórios de auditoria relacionadas com a utilização errada destas ferramentas. Foi ainda verificada a ausência de sistemas específicos que garantam a capacidade de auditoria contínua. Apesar das potencialidades de sistemas como o GeRFiP e SGRé, a carência de sistemas de informação que possibilitem a auditoria contínua e à distância, assume-se como uma lacuna ao presente sistema de auditoria e controlo interno.

Com a investigação também se procurou discutir as disparidades entre as instituições versadas na análise comparativa (GNR, Banco de Portugal e *Gendarmerie Nationale*). Assim, foi aferida uma multiplicidade de discrepâncias entre as instituições em apreço, abrangendo áreas como as metodologias aplicadas, estrutura organizacional e instrumentos utilizados por forma a permitir a realização das tarefas afetas à auditoria e controlo interno. Ao constituir uma nítida discrepância, a estrutura do sistema de auditoria e controlo interno das instituições em análise difere não só na sua composição como também na dinâmica entre os órgãos afetos a este sistema. Se por um lado a GNR possui dois órgãos com responsabilidade no sistema de auditoria e controlo interno, a IG e a DCI, a dinâmica entre estes assume uma clara distância, vinculado pelo díspar posicionamento organizacional, que inibe as possibilidades de reporte direto. Apesar de se tratarem dos únicos dois órgãos com responsabilidades diretas nas atividades em apreço, a IG assume-se como o epicentro da atividade de auditoria interna, verificando-se apenas contacto entre estes órgãos aquando de cooperação no âmbito das auditorias multidisciplinares.

O Banco de Portugal, a instituição que demonstra relativa semelhança à estrutura verificada na GNR, tornou-se clara a disparidade quando analisada a dinâmica entre o Conselho de Auditoria e o Departamento de Auditoria. Apesar de tomarem posições

orgânicas distintas, o DA possui canais de comunicação direto com os órgãos de Direção, dependendo do Conselho de Auditoria numa ótica meramente técnica. São estes canais que permitem que este órgão comunique diretamente com o Conselho de Administração e com o Governador do BdP, garantindo desta forma independência dos demais órgãos desta instituição.

Em contraste às demais estruturas, a *Gendarmerie Nationale* centra todas as competências do sistema de auditoria e controlo interno na Inspeção-Geral da GN, órgão diretamente dependente do Diretor-Nacional.

À semelhança do abordado anteriormente, a formação represente uma grande discrepância entre as instituições, sendo a GNR a única que não contempla um plano de formação inicial e formações periódicas para os auditores. No que respeita à GN e BdP ambos possuem pré-requisitos para a admissão de elementos na função de auditores, sendo estes sujeitos a uma formação inicial em gestão do risco, metodologias de auditoria, familiarização com as ferramentas utilizadas, entre outras, e, certificações em auditoria interna e análise de dados, na GN e BdP, respetivamente. Relativamente à formação periódica, apenas o BdP se encontra em cumprimento das Normas Internacionais, ao prever um plano de formações periódicas para os auditores durante 10 a 15 dias úteis por ano, por auditor.

Com os dados recolhidos também se procurou debater os elementos que concorrem para a mitigação das lacunas identificadas, sobretudo porque ao serem aferidas as lacunas do sistema de auditoria e controlo interno urge a identificação de meios de mitigação destas. Por princípio de oposição, relativamente à lacuna identificada respeitante à falta de formação, a sua mitigação passa pela providência de ações de formação e criação de programas de formação periódicas, tanto aos militares que exercem funções de auditores como aos restantes militares com responsabilidade no âmbito da gestão financeira e logística das respetivas UCO.

Outro elemento passível de mitigar as limitações identificadas, são os sistemas de informação. Ao se verificar uma limitação do potencial dos sistemas de informação implementados, provocada pelo seu manuseamento errado, torna-se clara a necessidade de formação dos militares que neles operam. Ao longo da investigação tornou-se claro o potencial dos sistemas já implementados, não tendo sido registada a necessidade de mudança dos mesmos por parte dos órgãos de direção. A única reserva perante estes cingiu-se ao facto de não ser possível usufruir de todas as capacidades existentes fruto da inserção insuficiente/ incorreta de informação na fonte, ou seja, nos Centros Financeiros.

5. CONCLUSÃO

O estudo efetuado teve com foco a identificação de elementos de resposta à questão: *quais as estratégias/metodologias passíveis de potenciar o sistema de auditoria e controlo interno da GNR?*

A investigação iniciou-se com a revisão da literatura na forma de enquadramento teórico, ao procurar esclarecer, numa fase inicial, os conceitos basilares da investigação, encarando numa primeira fase a Auditoria e Controlo Interno no prisma semântico, seguido da análise das diferentes vertentes que os mesmos podem tomar, com menção em simultâneo das instituições internacionais de referência nas temáticas em apreço. Posto isto, foram analisadas as Normas Internacionais, tendo-se optado pela divisão deste estudo por blocos temáticos.

Nesta senda, o enquadramento teórico terminou com a exposição da estrutura das instituições integradas na análise comparativa, além da justificação para a sua escolha como casos de comparação.

Assim, findo o processo, estão reunidas as condições para se sugerirem pistas de resposta à questão que norteou o estudo. Desde logo, tendo sido a temática da

formação uma constante ao longo da presente investigação urge a definição de estratégias/ metodologias que a abordem. Foi neste esforço que foi realizado o contacto com o IPAI, na pessoa do Vice-Presidente para a concretização de protocolos de formação. No contacto efetuado ficou clara a possibilidade de criação de um protocolo que contemple duas vertes: a formação inicial dos auditores e a certificação em CIA de militares da GNR. No que respeita à formação inicial, a estratégia a adotar passaria por uma formação técnica e teórica fornecida pelo IPAI numa primeira fase, seguido de um período de adaptação em que os militares seriam enquadrados nas atividades desenvolvidas por profissionais mais experientes. Relativamente à certificação CIA, foi demonstrada total disponibilidade por parte do IPAI no sentido de concretização do protocolo, com a ressalva de apenas ser considerada adequada a certificação das chefias dos órgãos com responsabilidade no sistema de auditoria e controlo interno.

Relativamente aos sistemas de informação em uso, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de plataformas que permitam o intercâmbio de informação entre sistemas, sob pena de ocorrerem incongruências no momento da recolha de dados.

Importa abordar a variável de recursos humanos, nomeadamente no que respeita ao que é apontado como lacuna, a sua escassez. De acordo com as entrevistas realizadas, tem-se verificado um contínuo reforço de recursos humanos no que é a generalidade do dispositivo da GNR, tendo sido apontada como potencial causa para a perceção de escassez de recursos humanos a sobrecarga da UCO, como resultado das descentralizações de procedimentos. Assim sendo, urge uma alteração na estratégia utilizada para colmatar esta lacuna, dado que o reforço de recursos humanos verificado não tem surtido os efeitos pretendidos, idealmente em duas vertentes distintas: (a) a reafectação de pessoal, repensando procedimentos e metodologias por forma a otimizar a realização de tarefas atribuídas e (b) a realização de um estudo que

permita aferir quais os procedimentos se demonstram mais eficientes quando centralizados, de forma a permitir um alívio às UCO.

Por último, dada a linearidade do planeamento das auditorias periódicas, verificando que mais de 80% das UCO sofreu 2 auditorias no espaço de 10 anos, é possível observar uma aparente apatia perante as características distintivas de cada UCO. Assim, dada a dimensão e dispersão do dispositivo da GNR, urge a definição de critérios objetivos, que conjugados com a análise de risco permitam adaptar o planeamento das auditorias periódicas. Em conjugação com o aferido nas entrevistas, foi considerado o volume financeiro das UCO, em conjugação com a análise de risco como variável primordial, um critério corpóreo capaz de nortear a periodicidade.

Sabendo-se que as estratégias propostas não se traduzirão em mudanças imediatas, mas convictos de que são fundamentais para incrementar melhorias à gestão da GNR, sugere-se que em futuras investigações sejam aprofundadas e/ou se estenda a análise ao exame do Manual de Auditoria da GNR, implementado em 2021.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R., & Sarens, G. (2006). The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*.
- Alves, A., & Moreira, J. (2009). Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 11–36.
- Baimyrzaeva, M., & Kose, H. O. (2014). The Role Of Supreme Audit Institutions In Improving Citizen Participation In Governance. *International Public Management Review*, 15(2).
- COSO. (2013). Internal Control -Integrated Framework Executive Summary. In *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Issue

- May). <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Costa, A. F. da, Pereira, J. M., & Blanco, S. R. (2006). Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública. *Tékhne-Revista de Estudos Politécnicos*, 5–6, 201–225.
- Duarte, P. F. dos S. M. (2011). *A importância do sistema de controlo interno na definição dos procedimentos de auditoria.*
- Fachada, F. J. C. (2014). *Sistema de Controlo Interno na Administração Central do Estado: o caso dos organismos do Ministério das Finanças.*
- Francisco, L. C. de A. (2019). *O contributo da auditoria pública para a Good Governance.*
- Jokipii, A. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 115–144.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L. (2017). *Teoría y práctica de la auditoría: conceptos y metodología.* Biblioteca Hernán Malo González.
- Santos Alves, J. J. (2014). Auditoria no sector público: uma análise ao sistema português. *Lusíada. Economia e Empresa*, 16, 75–104.
- Tribunal de Contas. (2016). *Manual De Auditoria - Princípios Fundamentais.*
- Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos*
- Viana, L. C. (2015). *SNC– AP: o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.* Lisboa: Ordem dos Contabilistas Certificados.
- Vilas Boas, M., Gomes, P., & Serra, S. (2019). O Sistema De Controlo Interno No Contexto Da Nova Gestão Pública. *II Congresso Internacional de Contabilidade Pública.*

GESTÃO DE VENDAS DE UMA MARCA DE *STREETWEAR* ESTUDO DE CASO: MARCA *LOWKEY*

Diogo Miranda Carvalho, Academia Militar, carvalho.dm@academiamilitar.pt

Diogo Miguel Cruz Salvador, Academia Militar, salvador.dmc@academiamilitar.pt

ABSTRACT

This investigation aims at a critical analysis and data collection on “Sales management of a streetwear brand”. The case study of the given theme is related to a Portuguese brand, Lowkey. This brand is positioned at a level where it seeks to respond and innovate by responding to its target audience. In other words, Lowkey seeks, through a continuous process, at the top of a specific market segment, in this case Streetwear, the offer of differentiated products in the consumer market, in order to stand out over the competition present in the sector. With this purpose, information was collected on the opinion of costumers and the manager of the brand in question, through surveys and through na interview.

Keywords: Streetwear, Lowkey

RESUMO

Esta investigação tem como propósito uma análise crítica e recolha de dados sobre “Gestão de vendas de uma marca de *streetwear*”. O estudo de caso do tema proferido relaciona-se com uma marca portuguesa, a *Lowkey*. Esta marca, posiciona-se num patamar, onde procura responder e inovar satisfazendo o seu público-alvo. Por outras palavras, a *Lowkey* procura, através de um processo contínuo, no topo de um segmento específico de mercado, neste caso de *Streetwear*, a oferta de produtos diferenciados no mercado de consumo, de forma a se sobressair sobre a concorrência presente no

setor. Com este objetivo, recolheu-se informação sobre a opinião das dos clientes como do gestor da marca em causa, através de inquéritos por questionário e por intermédio de uma entrevista.

Palavras-chave: *Streetwear; Lowkey*

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AM – Academia Militar

HIDP – Hipótese de investigação da pergunta derivada

OG – Objetivo Geral

OE – Objetivo Específico

p. – Página

pp. – Páginas

PD – Pergunta Derivada

PD's – Perguntas Derivadas

PDCA – *Plan, Do, Check and Act*

PEST – Política, Economia, Social e Tecnologia

PP – Pergunta de Partida

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

UC – Unidade Curricular

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema acerca da “Gestão do *Design* numa marca de *streetwear*”, com base em informações adquiridas por uma marca portuguesa de *streetwear* chamada *Lowkey*. Atualmente, vive-se numa nova era económica, onde a globalização e a competição entre organizações têm vindo a ganhar terreno no mercado. Para que uma marca ganhe relevância necessita demonstrar valências que a

distingam da concorrência. Estas valências podem ser expressas de diferentes formas, desde a qualidade do produto, a criatividade e a inovação, ou até mesmo através da integração da empatia do cliente e a organização. Desta forma, é relevante referir que “os processos e modelos que fazem parte do universo da gestão possibilitam o incessante aperfeiçoamento das empresas” (Junior et al, 2006). Este tema tem vindo a ser abordado por diversos autores em trabalhos académicos de índole científica ou de natureza prática, pesando essencialmente em temáticas como a gestão de vendas, o *marketing* externo/interno, a indústria sustentável e por fim a visão logística de uma marca de moda. Apesar de todo o apreço por estas investigações já realizadas, sente-se uma clara necessidade de preencher algumas lacunas que se identificam como essenciais nos presentes trabalhos. Em primeira instância, para tal seria necessária um envolvimento e correlação entre os diferentes tipos de gestão para um estudo mais detalhado do ramo. Segundo, surgiu a necessidade de comparação entre os diferentes métodos de gestão, nomeadamente a metodologia de *design* de Lobach (2001) e Camargo (2016), e por fim com os conceitos de sustentabilidade defendidos por Fletcher e Grose (2011) e McDonough e Braungart (2013).

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

Na presente investigação, pretende-se estudar e entender de que forma uma marca de *streetwear* consegue ascender, ganhar relevância e espaço num mercado cada vez mais competitivo. Este setor é, sem dúvida, bastante especializado devido ao nicho de mercado que é definido pela missão e visão da própria marca. Assim, a gestão de vendas acaba por ser um processo e uma ferramenta estratégica que irá contribuir para a concretização de produtos inseridos dentro dos objetivos da marca. A

competitividade faz com que este processo seja um ciclo contínuo e de constante aperfeiçoamento no que trata à atividade produtiva.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Como defende Marconi e Lakatos (2002, p. 24) “*toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar*” para que estes possam informar “*a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar*”. Desta forma foi definido como Objetivo Geral (OG) e Objetivos Específicos (OE), os seguintes: **OG** - “Estudar o melhor método de vendas de produtos dentro de uma marca de *e-commerce* no ramo de *streetwear*”; **OE1** - “Compreender o método do processo de vendas e angariação de clientes”; **OE2** - “Entender a escolha dos consumidores com base na relação exposição e experiência com o consumidor”; **OE3** - “Compreender como o *marketing* influencia na proliferação da marca”; **OE4** - “Decifrar a relevância de uma moda sustentável no mercado”.

Com os objetivos delimitados é altura de erguer a pergunta de Partida, que segundo Lobach (2001, p. 143) “*a descoberta de um problema constitui o ponto de partida e motivação para o processo de design*” pelo que a definição do mesmo “*orientará, tal e qual um farol, toda a sua investigação*”, de acordo com Rosado (2015, p. 79), ou seja, é o ponto-chave da realização do trabalho: **PP** - “Como se desenvolve o processo de vendas dentro de uma marca de *streetwear* à base de *e-commerce*?”.

Com a PP criada procedeu-se à escolha das perguntas derivadas, PD, estas que auxiliam a nossa PP de forma a responder ao trabalho: **PD1** - “Qual é o melhor método para uma loja *online* gerar mais receitas e garantir clientes?”; **PD2** - “De que forma a exposição e a experiência do consumidor levam a diferentes opções?”; **PD3** - “Qual é o método de *marketing* mais indicado para uma marca de moda *online*?”; **PD4** -

“Qual deverá ser o posicionamento de uma empresa deste cariz no investimento sustentável no seu processo de vendas?”.

1.3. CRONOGRAMA DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com Rosado (2017, p. 119) há que salientar que *“investigar significa pesquisar através de um processo de investigação coerente tendo em vista a resolução de um determinado problema que está inserido numa temática concreta”*. Planeou-se o trabalho de forma a dividi-lo em 3 fases, são elas as fases de imersão, sistematização e emersão.

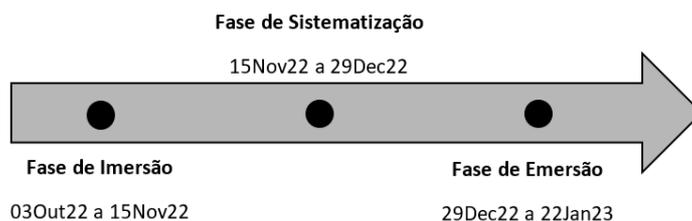


Ilustração 1: Cronograma do processo de investigação

Fonte: Elaboração Própria

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é uma fase essencial para a elaboração do trabalho científico, consiste na pesquisa de informação relacionada com a área do trabalho de investigação. A informação deve ser localizada, analisada, sintetizada e interpretada com o intuito de extrair o conteúdo mais relevante. Assim, a revisão da literatura é uma análise e integração de outros trabalhos ou estudos já realizados para apoiar as hipóteses da pesquisa. O presente trabalho para a revisão da literatura apoia-se em revistas relacionadas com a área da gestão, nomeadamente a revista *“Executive”* e *“Marketeer”* que ofereceram uma sagacidade no que diz respeito ao *marketing*, uma vez que são especializados nesta área. A consulta da obra de Lobach (2001) contribuiu

para entender o método de Lobach e de que forma este deve ser aplicado numa empresa ou marca, através de um processo criativo de resolução de problemas. A consulta da obra de Camargo (2016) transmitiu ideias e conceitos de sustentabilidade no processo de desenvolvimento de produtos, assim como noções de sustentabilidade defendidos por Fletcher e Grose (2011) e McDonough e Braungart (2013). O ciclo de Deming ou PDCA foi divulgado na obra de Edwards Deming (1982), transmitindo conhecimentos essenciais para uma constante melhoria das decisões na área da gestão, consistindo essencialmente no ciclo entre: planejar, fazer, verificar e agir. A obra de Michael Porter (2004), trata a importância de diferentes tópicos, como a relevância na adoção da estratégia competitiva, fazendo com que uma organização se diferencie no mercado, através da análise das cinco forças de Porter.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DE GESTÃO DE VENDAS NUM MERCADO DA MODA

A história afirma que a moda é uma impressão dos aspetos sociais e culturais de um dado período de tempo, pelo que, a maneira de pensar determina as escolhas estéticas. No século XV, quando a palavra moda foi originada, a forma de estar e de vestir era completamente diferente do que vivenciamos hoje em dia. Pelo que, “(...) *a moda, em seu sentido historicamente específico, implica, para começar, a expectativa fundamentada de que as formas de vestuário dominantes irão mudar em intervalos explicitamente marcados*” (Gumbrecht, 2002, p. 6). É de conhecimento geral, que ao longo dos tempos, com a revolução industrial, a manufatura evoluiu, a globalização aumentou e, conseqüentemente, quebraram-se os paradigmas socioculturais, deixando para trás uma cultura de bens materiais para se abraçar uma cultura baseada em bens imateriais. Apesar disto, fruto principal da globalização, as marcas e empresas do ramo da moda procuram incessantemente pela satisfação dos seus

clientes. Para tal aplica técnicas e estratégias que as levam a alcançar determinados objetivos. Nomeadamente, através da gestão de vendas que consiste num processo de desenvolver e coordenar operações de vendas, permitindo que a empresa atinja, e até ultrapasse, as suas metas.

2.2. E-COMMERCE

E-commerce provém de *electronic commerce*, que significa comércio eletrónico, e consiste em trocas comerciais que são realizadas por meio de ferramentas *online*. Por outras palavras, trata-se de um tipo de empreendedorismo que se diferencia pela sua estrutura de funcionamento, desde logo através de uma loja virtual, assim como pelas redes sociais, *email marketing* e outros meios, onde o produto é enviado para a moradia do consumidor. O *e-commerce* em Portugal tem a sua base legal ao abrigo do Decreto-Lei n.º 7/2004 de 7 de janeiro, o qual estabelece as condições e medidas para este tipo de comércio no mercado interno.

2.3. MÉTODO DE LOBACH

Bernd Lobach (2008), na sua proposta aponta que o processo de *design* é um processo criativo, e deve ser tomado em conta pelas empresas de forma a superar a rivalidade. Deste ponto de vista, Lobach define a estratégia de resolução de problemas e subdivide-as em 4 etapas tal como demonstrado na seguinte ilustração.

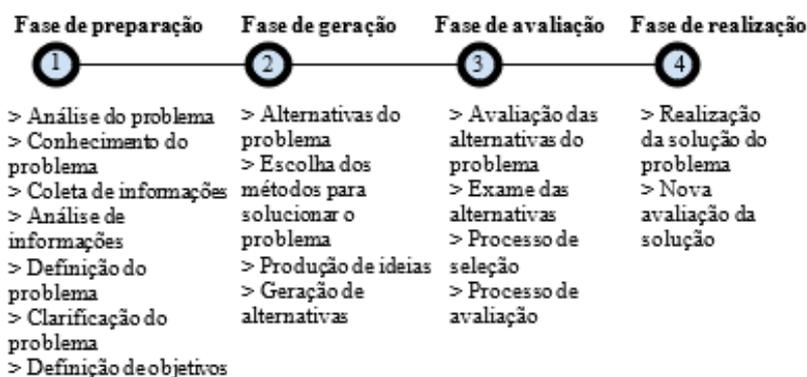


Ilustração 2: Modelo de Lobach

Fonte: Elaboração Própria

2.4. SUSTENTABILIDADE NO MERCADO DA MODA

A conscientização para uma vida mais sustentável, tem se tornado uma preocupação por parte dos *designers*, por forma a que os produtos sejam orientados para o desenvolvimento de uma economia verde na área da moda. Contudo, percebe-se que ainda existem bastantes desafios no *design* da moda, pelo que exige um constante aperfeiçoamento por parte dos especialistas da área. O setor da moda envolve a economia, a ecologia e a sociedade, e segundo Fletcher e Grose (2012), a sustentabilidade é preponderante para a realização deste setor, pois para além de reduzir os impactos ambientais e promover condições de trabalho, impulsiona um bom processo de fabricação e gestão do descarte de materiais.

3. METODOLOGIA

A fim de se obter informações acerca das perguntas levantadas, realizou-se um estudo não probabilístico, o qual se baseou num paradigma qualitativo, com recurso a uma entrevista semiestruturada a um dos fundadores da marca *Lowkey*. Por conseguinte, por forma a perceber o mercado da moda e entender as exigências dos consumidores,

realizou-se um questionário a uma amostra aleatória da população jovem em Portugal, não fazendo discernimento à localização dos inquiridos. Para que se possa desenvolver uma investigação científica completa, segundo Rosado (2017) existem quatro posicionamentos e três opções de paradigmas que nos guiam no decorrer da investigação (posicionamento axiológico, posicionamento ontológico, posicionamento epistemológico, posicionamento metodológico). Com base nos posicionamentos expostos, pode-se afirmar que o trabalho é eticamente imparcial e isento no seu todo, seguindo as normas de *American Psychological Association* de 2017, seguindo tanto uma linha relativista, que servirá como base estatística para compreender as preferências do consumidor no setor, com um seguimento de uma linha mais objetiva, onde se procurará entender o lado do fabricante e vendedor do produto. Estes dados serão adquiridos pela realização de um inquérito por questionário, acompanhando o posicionamento epistemológico positivista e por uma entrevista semiestruturada. Face aos vários paradigmas existentes optou-se pelo uso de dois paradigmas: o quantitativo e o qualitativo. Segundo Rosado (2017, p. 119), o posicionamento quantitativo assenta maioritariamente em inquéritos através de questionários e o posicionamento qualitativo baseia-se essencialmente em entrevistas. A presente investigação adotou uma estratégia mista. Note-se que, esta foi faseada em duas partes: primeiramente, uma estratégia de investigação qualitativa, que de acordo com Tuckman (2005, p. 507), baseia-se numa fonte de dados natural, onde inicialmente se descreve e só depois se analisa os dados. Pelo que em concordância com uma investigação de cariz qualitativo, foi realizada uma abordagem preliminar com o objetivo de definir o caminho relevante que se enquadre no setor da moda, especificamente na área de *streetwear*; depois de definida a primeira fase, iniciou-se um estudo destinado à marca, com o intuito de perceber a perspetiva da marca face às escolhas e comportamento do consumidor, através de uma estratégia de investigação

quantitativa. Como referido, esta última fase foi destinada a estudar a perspetiva da empresa, através do levantamento do tipo de conduta que a marca *Lowkey* decidiu adotar para com os seus clientes. A tabela 1 separa de forma clara e objetiva os tópicos tidos em conta em cada fase da estratégia adotada.

Investigação quantitativa	Investigação qualitativa
Número alargado casos (amostragem ampla)	Número reduzido de casos (<i>Lowkey</i>)
Utilização de instrumentos padronizados de recolha de informação (inquérito por questionário)	Utilização de procedimentos pouco normalizados de recolha e tratamento de informação (entrevista)
Recurso a técnicas de amostragem; análise quantitativa dos dados (gráficos)	Recurso a técnicas de análise de conteúdo (método Lobach)
Análise de relações entre variáveis (comparação entre gráficos)	Exploração de uma multiplicidade de facetas e dimensões, com o objetivo de compreender o fenómeno em estudo na sua totalidade (análise textual da entrevista)

Tabela 1: Abordagem qualitativa e quantitativa

Fonte: Elaboração Própria

Na sequência da investigação qualitativa, o sujeito da entrevista capaz de satisfazer os objetivos supramencionados no início da investigação, teria necessariamente de ser alguém com capacidade de decisão dentro da marca *Lowkey*, cujo cargo é denominado como *Chief Executive Officer*. É entrevistado um profissional que tem conhecimento da área em que atua, responsabilidade na direção da marca e gestão de recursos de *marketing* e vendas. Para levar a cabo a condução da entrevista, foi realizado um guião de tópicos sobre o qual nos procuramos guiar, que tem a suas características no apêndice C. O guião de tópicos, que consta no apêndice C, foi realizado com base nos

objetivos inicialmente estabelecidos pela investigação e de forma a responder às Perguntas de Partida e Perguntas derivadas. O guião acaba por ser um instrumento base à realização de uma entrevista semiestruturada, no que concerne à recolha de dados, validando assim o sucesso da marca e dos clientes, premiando a caracterização da organização e suas *skills*, a estratégia de *marketing*, e a estrutura de vendas através do *e-commerce*. Sem deixar para trás o método de captar clientes, a experiência do consumidor, e a escolha da sustentabilidade nos seus produtos devem ser algo a contemplar.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Para a análise de resultados e com o objetivo de estudar, compreender e perceber melhor este tema levou-se avante proceder a uma breve abordagem às duas formas de análise. Segundo Ribeiro (2012, p.61) *“a análise PEST é uma ferramenta utilizada para fazer a análise macroambiental. Identifica quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenómenos dificilmente quantificáveis: a política, a economia, a social e a tecnológica”*.

4.1. ANÁLISE ESTRUTURAL EXTERNA CONTEMPORÂNEA

Tal como supramencionado, de forma a caracterizar a estrutura externa contemporânea recorreremos a uma análise PEST, realizando-se a seguinte ilustração.

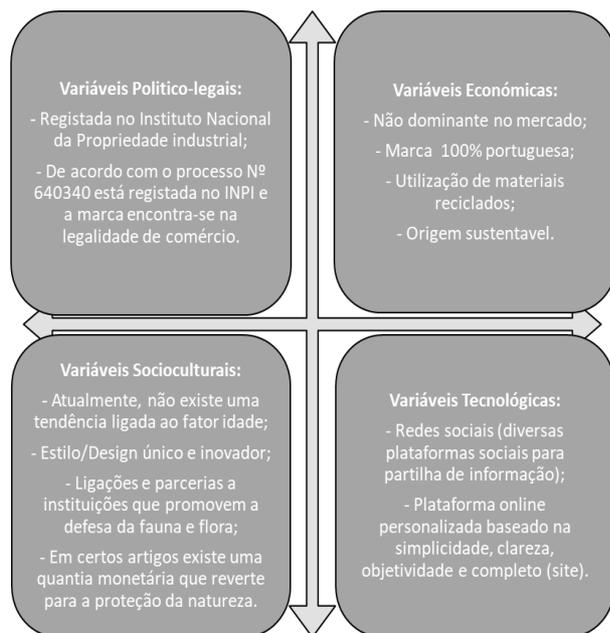


Ilustração 3: Análise PEST da marca *Lowkey*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1. PRINCIPAIS CONCORRENTES DA EMPRESA

Num mundo onde a globalização vinga e a concorrência no mercado de comércio é cada vez maior, os gestores devem procurar adotar métodos que façam a sua empresa alcançar os objetivos estabelecidos. O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter defende que se deve lidar com a rivalidade, sabendo que essa rivalidade é explicada através dos “*clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria*” (Porter, 2004). Na sequência da teoria de Porter, o poder negocial dos clientes consiste na capacidade que estes atores têm em procurar o preço que lhes é mais favorável. O poder negocial dos fornecedores, à semelhança do anterior, consiste em retirar o melhor benefício económico para os fornecedores, tentando vender os produtos o mais caro possível.

Para além deste desafio, o principal foco que a *Lowkey* deve ter em conta é os potenciais novos concorrentes. A marca apresenta um vasto leque de competidores na área, desde empresas nacionais como a *Ericeira* ou a *Duartebrand* até empresas internacionais como a *Element*, a *Vans*, a *Supreme*, entre muitas outras.

4.2. APRESENTAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO, MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

A *Lowkey* para alinhar os conceitos da sua organização, decidiu seguir-se por uma das Teorias da Administração, a Teoria Neoclássica, para por fim, dar ênfase nos objetivos e resultados estabelecidos. A missão, visão e valores encontram-se definidos no site comercial da marca.

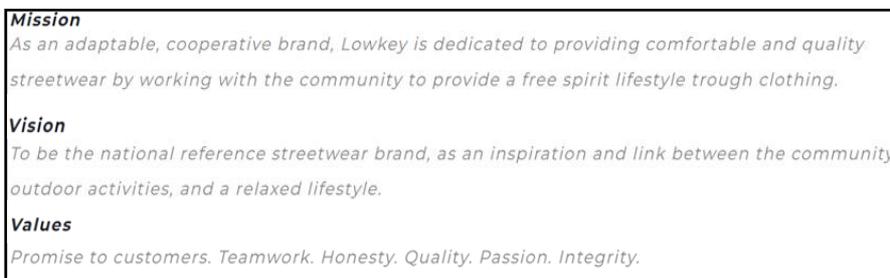


Ilustração 4: Missão, visão e valores da marca *Lowkey*

Fonte: Adaptado de “<https://www.lowkeythebrand.com/sobre-nos>”

4.3. TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

Em prol de tornar esta pesquisa o mais acertada possível é de salientar que existem vários tipos de participação, entre as demais, participante ou não participante e estruturada, semiestruturada ou não estruturada. De acordo com Rosado (2017) tem de se salientar que a observação participante divide-se em observação-participação e a participação-observação enquanto a observação não participante subdivide-se em observação direta e observação indireta. O decorrer desta investigação adotou uma

observação estruturada e não participante. De forma a tornar esta investigação credível e certificar os nossos resultados, procedeu-se a um questionário de forma a avaliar se a marca e as técnicas de venda da mesma são compatíveis com o que os consumidores procuram. Também foi realizada uma entrevista com o objetivo de perceber de que forma os gestores da marca pretendem levar a cabo o seu projeto neste mercado. Relativamente ao trabalho de campo, encontra-se nos apêndices A e B, os gráficos correspondentes às perguntas realizadas. As duas primeiras perguntas do questionário serviram para definir a nossa amostra que correspondem à idade e sexo biológico, onde se pode observar que 88,8% (n=127) da amostra é do sexo masculino. A faixa etária mais saliente está compreendida entre os 18 e os 21 anos (Somatório n=108). Vocacionado agora às questões mais importantes, tem-se a questão número 3 correspondente à quantidade de pessoas dentro da nossa amostra que realmente gosta de vestir com o estilo *streetwear*, 73,4% (n=105), em contrapartida 26,6% (n=38) não gostam. Dos 105 que responderam que sim foi-lhes questionado qual a principal razão de gostarem desse estilo de roupa e a maioria, 84,8% (n=89), respondeu que o conforto é a principal razão pela qual as pessoas procuram este estilo. De forma mais abrangente a todos os estilos da moda, foi questionado qual a característica mais importante que uma marca deve adotar, e eis que a maioria 58,7% (n=84) respondeu a qualidade do produto. Contudo, salienta-se outras características com especial interesse nomeadamente o *design* com 16,1% (n=23), o preço com 9,8% (n=14), a criatividade com 8,4% (n=12) e por fim, o estatuto da marca com 7% (n=10). Relativamente à frequência com que as pessoas comprem roupa, tem-se que a grande maioria compra a cada 3 meses, 49,7% (n=71), no entanto salienta-se que a mensalmente é atribuída uma percentagem de 22,4% (n=32), e, uma vez por ano 18,9% (n=27). Relativamente à sustentabilidade existe um contrassenso pois 77,6% (n=111) concorda que a sustentabilidade é importantíssima numa marca de roupa ao

contrário de 22,4% (n=32) que não concordam, por outro lado, quando se pergunta se procuram comprar roupa com bases sustentáveis a maioria, 67,8% (n=97), nega não apostando em roupas sustentáveis, já 32,2% (n=46) procura realmente alternativas amigas do ambiente. Quanto à experiência no ato da compra a grande maioria numa escala de 0 a 5, vota nos valores 3 e 4 respetivamente 36,4% (n=52) e 30,8% (n=44). Para finalizar questionou-se à amostra se conheciam a marca *Lowkey*, sendo uma marca em processo inicial de formação e o resultado foi admirável pois numa amostra tão pequena foi possível reparar que cerca de um décimo da população conhecia a marca, 12,6% (n=18). O que foi de esperar é que a esmagadora maioria ainda não conhecia esta marca 87,4% (n=125). Além do inquérito por questionário realizou-se também uma entrevista a um dos gestores da marca que se disponibilizou a responder a determinadas perguntas, visível no apêndice C, bem como no quadro resumo a expresso no apêndice D. A interpretação das respostas dadas pelo gestor da marca em estudo permitiu aferir os qual é a perceção de uma marca de *streetwear* em relação à escolha do consumidor, sabendo que a marca procura a constante angariação de clientes satisfeitos.

4.4. CONSOLIDAÇÃO DE RESULTADOS

Foram inquiridas cerca de 143 pessoas de diversas idades, no entanto a maior concentração prende-se numa faixa etária mais jovem a rondar a fase dos 20 anos de idade e arredores. Os resultados encontram-se em apêndice, e pode-se concluir que o conforto do estilo *streetwear* é a razão pela qual as pessoas mais procuram estas roupas. A característica que os consumidores mais procuram numa marca, de acordo com a pesquisa, é a qualidade do produto. Apesar da situação económica do país, a conclusão a que se chegou é que mesmo assim, as pessoas tendem a comprar roupa nova a cada 3 meses na sua maioria como é possível reparar através do gráfico 6 no

apêndice B. Outra possível aferição, é que embora quase 80% das pessoas acharem importante uma marca ser sustentável, acabam por se contradizer não procurando comprar roupa de origem sustentável expressos nos mais de 65% visíveis do gráfico. O desconhecimento da marca *Lowkey* é compreensível uma vez que a marca ainda é relativamente recente e ainda se encontra numa fase embrionária a nível de expansão. Isto é comprovado pela estatística adquirida sabendo que a amostra é pouco conhecida, sendo que mais de 85% desconhece a marca.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Em jeito de conclusão, como dito por Almeida et al. (1994, p. 206) “*As conclusões, o balanço dos ensinamentos proporcionados por todo o processo de pesquisa, devem incluir a interpretação das questões colocadas, esperadas ou inesperadas*”.

5.1. AFERIÇÃO DE RECURSOS, DIAGNÓSTICO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma análise interna na qual se identificam “*os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças detetadas*” (Rosado, 2015, p. 90), A análise SWOT “*sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem a uma maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e a minimização das ameaças bem como a redução dos efeitos dos pontos fracos*” (Teixeira, 2013, pp. 46-47).

	Pontos fracos (W)	Pontos fortes (S)
Ameaças (T)	<p>WT - Sobrevivência</p> <p>O baixo poder capital, as marcas já enraizadas nos mercados e o facto de a marca estar em processo inicial de vida são o culminar das ameaças com os pontos fracos que impedem a marca de crescer.</p>	<p>ST - Manutenção</p> <p>O estilo fortemente procurado pela sociedade de hoje em dia é um ponto forte a ser aproveitado, no entanto, existe uma vasta gama de marcas concorrentes implantadas no mercado há várias décadas.</p>
Oportunidades (O)	<p>WO - Desenvolvimento</p> <p>A publicidade e os media são oportunidades que devem ser exploradas, mas, em contrapartida, como ponto fraco existe o facto do baixo poder monetário que a marca dispõe para investir.</p>	<p>SO - Crescimento</p> <p>A Sustentabilidade e proteção da natureza, bem como o design diferenciado e o facto de o produto ser 100% português são tudo fatores que conciliam os pontos fortes e as oportunidades.</p>

Ilustração 5: Matriz SWOT da marca *Lowkey*

Fonte: Elaboração Própria

5.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

5.2.1. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

As PD's complementam a estruturação deste trabalho, uma vez que, é graças a elas que conseguimos aos poucos responder à PP. Primeiramente à questão “**Qual é o melhor método para uma loja *online* gerar mais receitas e garantir clientes?**”, a resposta a esta pergunta é que o *e-commerce* é um dos métodos mais usual de comprar roupa atualmente. A quantidade de pedidos requisitados via *internet* é cada vez maior, dado a facilidade de compra e o facto de evitar deslocamentos a lojas físicas. A consistência destaca-se como uma característica preponderante numa marca de roupa nova no mercado. Além da consistência na qualidade dos produtos que deve ser

sempre mantida de igual forma para não perder os clientes, antevê-se também o conceito da marca, neste caso o conceito da marca *Lowkey* remete para a proteção do ambiente e, este conceito procura fazer jus às exigências do mercado atual e dos novos consumidores. Em relação à segunda PD, **“De que forma a exposição e a experiência do consumidor levam a diferentes opções?”**, pode-se afirmar que existe, um grande investimento no *website*, que permite aos consumidores ter uma percepção diferente no ato da compra, a facilidade e simplicidade são fatores decisivos no ato da compra. O facto de oferecer também mini prendas que conectem o consumidor à marca permitem que este se ligue à marca voltando a fazer compras na mesma. Quanto à terceira PD, **“Qual é o método de *marketing* mais indicado para uma marca de moda *online*?”**, conclui-se que o patrocínio de clubes de desportos, a presença em eventos para mostrar a marca, a partilha da marca por pessoas com influência no mundo da *internet*, são tudo fatores de relevo na área do *marketing*, potenciando a marca e levando-a ao conhecimento de mais clientes. A comunicação entre clientes permite a expansão da marca a nível do *marketing* obtendo novos clientes e melhores receitas. Em resposta à quarta PD, **“Qual deverá ser o posicionamento de uma empresa deste cariz no investimento sustentável no seu processo de vendas?”**, observou-se que cada vez mais os consumidores procuram opções sustentáveis, são o futuro do nosso planeta, e como tal uma marca deve expandir nesse sentido. Esta ação permite a expansão da marca pois não só os impostos sobre a marca são mais baixos como o futuro da mesma está garantido.

5.2.2. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Respondidas as perguntas derivadas podemos então responder à PP. A PP é a pergunta principal do estudo, pois está inteiramente ligada ao nosso objetivo principal e, portanto, é a base do trabalho. A pergunta **“Como se desenvolve o processo de**

vendas dentro de uma marca de *streetwear* à base de *e-commerce*?”, é complexa. O processo de vendas de uma marca de *streetwear* baseada em *e-commerce* envolve várias etapas, incluindo: *marketing* e publicidade, produtos, facilidade de navegação, *checkout*, atendimento ao cliente, pós-venda, análise de dados. Este processo encontra-se exposto no apêndice E. Para além destes pontos, há também que salientar a componente da sustentabilidade que nas marcas modernas é um fator com elevado peso no mercado.

5.3. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os objetivos do trabalho foram cumpridos, procurou-se dar resposta a uma pergunta de partida e as suas derivadas através de pesquisas. A população escolhida deveria ter sido mais abrangente e ter assim uma maior escala da faixa etária para perceber melhor o que o consumidor de cada faixa etária procura. O sexo dos indivíduos também se salienta como limitação uma vez que na população escolhida, existe uma maior interação do sexo masculino. Assim, a amostra acaba por ser considerada pequena e pouco significativa dada a realidade do número de pessoas que se identificam dentro deste setor.

5.4. DESAFIOS PARA A EMPRESA

A marca *Lowkey* é uma marca promissora de origem portuguesa que procura práticas sustentáveis e de apoio à natureza. Numa era em que cada vez mais se destaca os temas de “amigo do ambiente” e de sustentabilidade, estes valores da marca deveriam ser mantidos. Há uma forte concorrência no mercado que tem de ser vingada com as estratégias da *Lowkey* para se tornarem uma marca líder no comércio português. Melhorar as estratégias de publicidade e realizar um investimento mais arrojado nesse sentido de forma a potenciar a marca e mostrar ao consumidor que talvez a *Lowkey*

seja uma melhor opção e também a mais sustentável. Procurar mostrar ao cliente que ao comprar um produto *Lowkey* está a fazer bem à natureza. O *design* alternativo chama atenção para quem quer algo diferente do habitual e o conforto permite a mesma sensação de liberdade e bem-estar ao consumidor, devendo ser algo a aproveitar ou meramente continuar a apostar para produtos futuros. O facto de ser uma marca recente no mercado também tem implicações negativas para os desenvolvedores pois no ponto de partida é que se encontram as dificuldades de proliferação da marca.

RECONHECIMENTOS

Um especial agradecimento ao Senhor Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Rosado por nos ter orientado no trabalho, ter tido paciência e disponibilidade para nos ajudar e procurar solucionar as nossas dúvidas. Um forte agradecimento também aos desenvolvedores da marca *Lowkey* que se mostraram disponíveis a nos ajudar na nossa investigação de forma a termos sucesso neste trabalho. Um carinho especial às nossas famílias que são sempre um porto de abrigo e um forte apoio quando precisamos.

SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES

Diogo Miranda Carvalho é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. É natural do concelho da Maia, distrito do Porto, mas reside em Celorico de Basto, pertencente ao distrito de Braga. Frequentou o Curso Científico-Tecnológico de Química Industrial e Laboratorial no ensino secundário no Colégio de São Gonçalo de Amarante. Ingressou na Academia Militar a 11 de outubro de 2020, logo após terminar o ensino secundário, entrando assim no curso de GNR-armas.

Diogo Miguel Cruz Salvador é Cadete Aluno da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nasceu a 18 de novembro de 2000, é natural de Faro e frequentou o Ensino Secundário no curso Científico-humanístico de Ciências e Tecnologias, na Escola Secundária João de Deus, situada em Faro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. F., Capucha L., Machado F. L., & Torres A. C. (1994). *Introdução à Sociologia*. Universidade Aberta
- Camargo, C. W (2012). *Princípios metodológicos do design aplicados ao ensino de projeto de produto de moda* [Master Thesis, Centro Universitário Ritter dos Reis]. Repositório Institucional do Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre.
- Decreto-lei n.º 162/99. (1999). Diário da República Série I-A. n.º 111/1999, (1999-05-13). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/162-1999-321723>
- Decreto-lei n.º 7/2004. (2004). Diário da República Série I-A. n.º 5/2004, (2004-01-07).
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1399&tabela=leis&so_miolo=
- Fortin, M. (2000). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.ª Edição). Lusociência
- Gumbrecht, H. U. (2006). *A dialética das passarelas*. Folha de São Paulo
- Junior, I. M., Cierco, A. C., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Leusin, S. (2010). *Gestão da qualidade* (10ª edição). FGV Editora
- Junior, I. M., Varanda, A. R., Mota, E. B., Quintella, O. M. (2006). *Gestão da qualidade*. FGV

- Lei n.º 24/96. (1996). Diário da República Série I-A. n.º 166/1996, (1996-07-31).
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/24-1996-406882>
- Lei n.º 58/2019. (2019). Diário da República Série I. n.º 151/2019, (2019-08-08).
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/58-2019-123815982>
- Lobach, B. (2001). *Design industrial*. Editora Edgard Blücher Ltda
- Marconi, M. A. & Lakatos E. M. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. Editora Atlas S.A
- Mattos, S. (2002). *Como elaborar objetivos de pesquisa* [Unpublished Manuscript].
Unesav
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva* (16.ª Edição). Editora Campus
- Ribeiro, R. V. (2012). *Estratégia Empresarial*. Iesde
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Escolar Editora.
https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira
- Treptow, D. (2007). *Inventando moda: planejamento de coleção* (4.ª Edição). Doris
- Tuckman, B. (2005). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian
- Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra*. L&PM

APÊNDICES



RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM AMBIENTE DE TRABALHO. ESTUDO DE CASO: PARTICULARIDADES DO TRABALHO EM FAMÍLIA

Pedro Alexandre Colaço Simões, Academia Militar, simoes.pac@academiamilitar.pt

David Leandro da Silva de Jesus Jardim, Academia Militar, jardim.dlsj@academiamilitar.pt

ABSTRACT

Approaching the thematic of family work, we are faced with a complex issue that, due to its nature, raises some questions about the place of family relationships in a variety of professional situations. In this investigation we evaluated the interpersonal relationship of the work environment, more specifically, the particularities of family work and how it can be beneficial for a company, as well as the advantages and disadvantages of hiring relatives for a company. For this purpose, we asked the opinion of workers through questionnaire surveys, and we also interviewed two individuals with influence in human resources management.

Keywords: Company, Family work, Hiring relatives, Interpersonal relationship

RESUMO

Abordando a temática do trabalho em família, surge a necessidade de levantar algumas questões sobre a sua conveniência nas relações familiares nas diversas situações profissionais. Nesta investigação avaliou-se o relacionamento interpessoal em ambiente de trabalho, mais concretamente as particularidades do trabalho em família, de que forma este pode ser benéfico para uma empresa, assim como as vantagens e desvantagens da contratação de parentes para uma empresa. Com este objetivo, indagou-se a opinião de trabalhadores através de inquéritos por questionário

e ainda se realizou uma entrevista a dois indivíduos com influência na gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Contratação de parentes, Empresa, Relacionamento interpessoal, Trabalho em família

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

CPA – Código de Procedimento Administrativo

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

p. – Página

PP – Pergunta de Partida

PD – Pergunta Derivada

UC – Unidade Curricular

1. INTRODUÇÃO

Esta investigação aborda o tema “*Relacionamento interpessoal em ambiente de trabalho’ Estudo de caso: Particularidades do trabalho em família*”. Quando se aborda o trabalho em família surgem muitas dúvidas sobre se será ou não benéfico para a empresa e se trará conflitos em termos da relação pessoal entre ambos, pois, por vezes, é difícil separar a relação familiar das diversas situações profissionais. Um bom relacionamento interpessoal é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho saudável e positivo, tendo diretamente influência no aumento da motivação, colaboração entre os funcionários, melhor comunicação e diminuição do stress. Nesta investigação estudou-se a opinião dos funcionários e empregadores em relação a este tema, assim como a consequência destes nas relações interpessoais.

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

O trabalho com familiares, apesar de na atualidade não ser tão comum, ainda continua a ser uma realidade. Nas sociedades pré-industriais, os trabalhos eram intergeracionais. Atualmente, as sociedades são mais informadas e interligadas, existe uma maior procura por um grau de conhecimento superior, que traz consigo um maior grau de especialidade, não sendo este, por vezes, compatível com o conhecido negócio de família. Porém, ainda há casos em que familiares se juntam no trabalho seja por mera coincidência, interesses comuns ou mera conveniência. Esta investigação aprofunda diversos assuntos que quem trabalha com familiares se depara, pretendendo conhecer o grau de impacto que os laços familiares têm na ética profissional e se as relações se mantêm inalteradas com a partilha e co-ajuda laboral. Por último, analisou-se a legislação aplicada ao trabalho com familiares.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Numa investigação em ciências sociais, o problema é ditado por uma pergunta de partida (PP), também designada por questão de investigação, sendo esta uma espécie de fio condutor durante a investigação científica (Rosado, 2017). A PP surge associada ao objetivo geral (OG) do trabalho, que define o que se pretende estudar na investigação em causa.

Deste modo, o OG desta investigação foi:

OG - “Avaliar o relacionamento interpessoal entre familiares em ambiente de trabalho”.

A este objetivo, atenderam os objetivos específicos (OE):

OE1 - Avaliar os prós e contras da contratação de parentes para uma empresa;

OE2 - Perceber qual é o grau de parentesco predileto em ambiente laboral;

OE3 - Estudar se a relação interpessoal entre familiares após trabalharem no mesmo local é afetada;

OE4 - Verificar se há políticas que proíbam a contratação de familiares em empresas.

Deste modo, a investigação teve como finalidade obter resposta à seguinte PP:

PP - Qual é o impacto do relacionamento interpessoal entre familiares em ambiente de trabalho?

Com o intuito de orientar o estudo, definiu-se perguntas derivadas (PD), sendo estas de cariz mais limitado, pois permitem fazer a análise por setores (Rosado, 2017). São elas:

PD1 - Quais são as vantagens e desvantagens da contratação de parentes para uma empresa?

PD2 - Qual é o grau de parentesco predileto em ambiente laboral?

PD3 - De que forma é alterada a relação interpessoal dos familiares após serem colegas de trabalho?

PD4 - Há alguma lei que proíba a contratação de familiares em empresas?

1.3. CRONOGRAMA DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Freitas e Prodanov (2013, p. 139) “*A elaboração do cronograma responde à pergunta ‘quando?’. A pesquisa deve ser dividida em partes, e devemos fazer a previsão do tempo necessário para passar de uma fase a outra*”. De acordo com Rosado (2017), o processo de investigação inicia-se com a fase de imersão em que se identificou o problema no tempo e no espaço e definiu-se a finalidade da investigação, de seguida a fase de sistematização, considerada a mais importante porque é nesta altura da investigação em que se definiu métodos de trabalho e realizou-se a recolha de dados que foram analisados e interpretados na última fase, designada por fase de emersão. Na presente investigação, a fase de imersão decorreu de 03 de outubro de

2022 a 30 de outubro de 2022, a fase de sistematização de 30 de outubro de 2022 a 19 de dezembro de 2022 e a fase de emersão de 19 de dezembro de 2022 a 02 de janeiro de 2023. Para Almeida et al. (1994, p. 199) “Este processo é acompanhado por um movimento global que se pode identificar em três palavras chave - rutura, construção, constatação”.

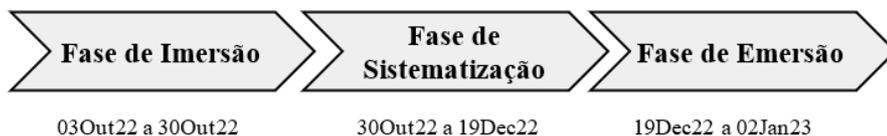


Ilustração 1: Cronograma do processo de investigação

Fonte: Elaboração Própria

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Mark Easterby et al. (2015) uma revisão da literatura é um sumário de um conjunto de pesquisas, sobre um assunto particular. Numa revisão da literatura, os investigadores descrevem, avaliam e clarificam o que já é conhecido na área de estudo. Começou-se a revisão da literatura por uma abordagem geral do tema, aprofundando o nosso conhecimento na área dos recursos humanos que, para Beznosiuk (1981) de todas as funções da empresa, a função pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espetacular e permanente ao longo destes últimos dez anos. Esta evolução vai continuar abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham. No que toca à área de recursos humanos e técnicas de gestão tomou-se como referência o livro *Função Pessoal e Gestão dos Recursos Humanos* de Jean-Marie Peretti (2007) e com o livro *Recursos Humanos - Técnicas de Gestão* de Jorge Marques (1994). Estes livros facultaram conhecimentos sobre a base histórica e as técnicas de gestão necessárias para a realização da nossa investigação, assim como serviu como guia para a realização das

perguntas formuladas para o questionário e para a entrevista. Na vertente respeitante às relações interpessoais familiares, o livro *Family Business Review* que segundo Kanter (1989) afirma que dentro de um seio familiar há competitividade de autoridade na medida em que esta é exercida pelos progenitores sobre os filhos, dos maridos sobre as esposas no casamento tradicional, e dos parentes mais velhos sobre os mais novos. Relativamente às relações familiares, pode-se considerar uma relação interpessoal como uma forma de interagir com as pessoas que nos rodeiam, sejam elas conhecidas, colegas de escola, de trabalho, familiares, entre outras que façam parte da nossa vida quotidiana. No âmbito das relações familiares, de forma a perceber a razão pelo qual a maioria das pessoas escolheu o seu irmão/ã para trabalhar, aprofundou-se o conhecimento através do livro *Understanding Sibling Rivalry – The Brazelton Way* dos autores Brazelton e Sparrow (2005) e concluiu-se que, os irmãos, ao longo da sua infância, aprendem um com o outro a reconhecer as suas necessidades e a equilibrá-las de modo a fortalecer a sua relação que mais tarde traduz se num maior vínculo de confiança e empatia. Como é natural, cada pessoa tem uma personalidade, um comportamento, uma forma de se comunicar e de se relacionar com a sociedade, tendo em conta o contexto em que está inserida (ambiente de trabalho, familiar, entre outros). Esta investigação focou-se nas relações interpessoais em contexto de trabalho pois manter bons relacionamentos profissionais é importantíssimo para o sucesso individual e por conseguinte, de uma empresa. Deter uma forma adequada de comunicação entre os funcionários de uma empresa é fundamental para fomentar uma relação interpessoal saudável. Esta existe sempre que há troca de informações entre pessoas, sejam elas de forma verbal, escrita, gestual, entre outras. Quanto à legislação em vigor nesta temática, analisou-se a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro Código do Trabalho, é a lei principal que regulamenta as relações de trabalho em Portugal, estabelece os direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores quanto à

contratação e despedimento, condições de trabalho, renumeração, entre outros. Consultou-se ainda o Código de Procedimento Administrativo (CPA) e verificou-se que existem alguns artigos que tratam especificamente do impedimento da contratação de familiares para cargos da administração pública. O CPA regula as atividades administrativas, incluindo como os processos devem ser conduzidos e estabelece as regras para a realização de contratações, nomeações, assim como os mecanismos para garantir a transparência, a imparcialidade e a legalidade das decisões administrativas.

3. METODOLOGIA

Na fase inicial da investigação é de elevada importância definir o que pretendemos estudar de modo a conseguirmos traçar um caminho que nos oriente ao longo da recolha da informação necessária para assentar o nosso estudo. Para Fortin (1999) é nesta fase em que o investigador escolhe um tema geral e vai afinando a fim de chegar a uma questão de investigação e desenvolve-a através de uma progressão lógica de argumentos e factos relativos ao problema da investigação. Esta investigação seguiu um paradigma sociocrítico na medida em que conjugou metodologias de cariz quantitativo e qualitativo, um posicionamento axiológico na necessidade de ser eticamente isento na investigação científica, e epistemológico intermédio, pois para além de explicar o fenómeno fomos compreendê-lo. Gil (2008, p. 9) define cinco *“métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação”* que são: método indutivo, método dedutivo, método hipotético-dedutivo, método dialético e método fenomenológico. Enquanto investigadores, adotou-se um tipo de raciocínio indutivo, o que levou a abordar o trabalho segundo um método indutivo, *“que se baseia em análises de dados e de resultados sobre um fenómeno particular com o objetivo de alcançar a generalização teórica”* (Rosado, 2017, p. 118). Esta investigação baseou-se num estudo não experimental, descritivo de estudo de caso e do tipo transversal,

porque as recolhas de dados para análise seriam realizadas num único momento sendo as mesmas do tipo não documentais. Quanto à estratégia de investigação, utilizou-se um método misto, na medida em que realizámos 2 inquéritos por entrevistas cara-a-cara a 2 entidades locais com perguntas abertas e estruturadas, ou seja, com uma sequência de perguntas pré-definidas, assim como inquéritos por questionários de forma anónima e confidencial, autopreenchidos, compostos por 4 Secções elaboradas por perguntas fechadas. Com o objetivo de filtrar os inquiridos por questionário que nunca tivessem trabalhado com familiares, utilizou-se uma pergunta-filtro na Secção 1, Pergunta 5: *“Tem/teve algum familiar como seu colega de trabalho?”* para assegurar que os inquiridos cumpriam os requisitos para responder às perguntas condicionadas do inquérito por questionário. Segundo Rosado (2017), o inquérito continha variáveis dicotómicas, pois apenas permitiam ao inquirido escolher apenas uma das opções possíveis, sendo que as mesmas estavam ordenadas de forma hierárquica e de razão, ou seja, ordenadas com valores positivos acima do zero. O questionário foi realizado através do *Google Forms* (plataforma online - criador de formulários) e foi divulgado por email, redes sociais Facebook, WhatsApp e esteve disponível para resposta desde o dia 30 de outubro de 2022 até ao dia 14 de novembro de 2022. A amostra desta investigação foram indivíduos em situação de emprego ativa. As entrevistas foram dirigidas ao gestor da empresa de silvicultura “Simões e Irmão Lda” e ao secretário do “Clube de Empresários de Miranda do Corvo” (CEMC), devido à sua influência na gestão de recursos humanos.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1. TRABALHOS DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

Quanto ao trabalho de campo recorreu-se a técnicas não documentais de recolha de dados, na qual realizou-se um estudo descritivo através de inquérito por questionário a 81 pessoas de uma população alvo composta por um espectro amostral bastante

amplo e ainda um inquérito por entrevista a duas figuras com influência na gestão de recursos humanos na empresa na qual trabalham atualmente. Foram realizadas uma análise estatística descritiva e uma análise de conteúdo, no questionário e nas entrevistas, respetivamente. Enquanto investigadores, procurou-se manter uma posição externa ao logo de todo o processo de recolha de dados pois foi realizada uma observação não estruturada e não participante direta.

Código	Dados dos Entrevistados			
	Nome	Função	Data	Modo
E1	Fernando Manuel	Gestor da empresa de silvicultura	19/11/2022	Presencial
	Teixeira Simões	Simões e Irmão Lda		
E2	Edgar Meireles de	Secretário do Clube de Empresários	19/11/2022	Presencial
	Sousa Falcão	de Miranda do Corvo		

Quadro 1: Dados dos entrevistados e da sua realização

Fonte: Elaboração própria

Decidiu-se realizar as entrevistas a dois indivíduos com experiências diferentes no que toca ao trabalho com familiares, apesar de terem o mesmo intuito, houve necessidade de haver pequenas alterações nas perguntas colocadas pois um dos entrevistados nunca trabalhou com familiares (E2), nesse caso focou-se em perceber a sua perceção em relação à temática. À pergunta “**Trabalha atualmente com familiares?**”, o E1 respondeu que trabalha com o seu irmão desde que fundou a sua empresa de silvicultura em 1996, já o E2 afirmou que nunca trabalhou com nenhum familiar. À pergunta “**Quais são as principais dificuldades do trabalho com familiares?**”, E1 garantiu que na sua experiência não existem dificuldades relacionadas com o facto de trabalhar com o seu irmão, reforça ainda que devido às suas personalidades diferentes, complementam-se mutuamente permitindo um

trabalho fluído. Quanto ao E2 a pergunta colocada foi **“Na sua perspetiva, quais seriam as principais dificuldades do trabalho com familiares?”**, na sua ótica as principais dificuldades seriam o elevado número de conflitos que iriam surgir devido à sua proximidade afetiva e disse-nos que devem ser estabelecidas barreiras nas relações laborais para garantir o respeito e seriedade entre ambos. À pergunta **“Quais são os benefícios na sua ótica do trabalho com familiares?”**, para E1 os principais benefícios do trabalho com familiares são a nível de confiança pois sendo familiares não irão prejudicar o parceiro para benefício próprio, há um certo sentido de respeito mútuo, tal não se verificava caso não fossem familiares. Quanto a E2 apenas considerou um benefício ao trabalhar com familiares que é a facilidade de comunicação entre ambos. À pergunta **“Como é que sente que o ambiente laboral afeta a sua vida pessoal fora do trabalho?”**, E1 considerou que afeta principalmente no que toca ao tempo pessoal despendido para programar as atividades laborais, E2 reforçou esta ideia julgando que todas as conversas dentro do seio familiar iriam recair sobre a temática do trabalho. À última questão **“Trata de forma diferente os seus familiares em relação aos restantes funcionários? Se sim, em que medida?”**, E1 alegou que trata de forma imparcial todos os funcionários da sua empresa de forma a não beneficiar um funcionário pelo simples facto de serem familiares. Pelo contrário, E2 afirmou que de forma inconsciente acabaria por tratar melhor os seus familiares. Quanto ao questionário recolheu-se uma amostra de 81 (n=81). Na “Secção 1: Dados Sociodemográficos”, verificou-se que 59,3% dos inquiridos eram do sexo masculino e 40,7% do sexo feminino, compreendidos maioritariamente, com 42%, no grupo etário dos 21 aos 25 anos, 33,3% entre os 26 aos 39 anos, 16% entre os 40 e os 59 anos, 4,9% entre 18 e 20 anos e os restantes 3,7% com idade superior aos 60 anos, abrangendo desta forma todos os grupos etários pretendidos. Quanto ao nível de escolaridade, 65,4% dos inquiridos possuíam o Ensino Secundário, 18,5%

Licenciatura, 12,3% Mestrado, e apenas dois dos inquiridos possuíam apenas o Ensino Básico e, por último, um inquirido possuía Doutoramento. Na pergunta seguinte acerca do grau de satisfação no seu trabalho atual constatou-se que 48,1% da amostra está satisfeita, 24,7% neutra, 19,8% muito satisfeita, 6,2% está insatisfeita e apenas 1 inquirido está muito insatisfeito. Da nossa amostra total (n=81), 70,4% dos inquiridos (n=57) nunca trabalharam com algum familiar sendo que apenas 29,6% trabalharam com familiares (n=24).

5. Tem/teve algum familiar como seu colega de trabalho

81 respostas

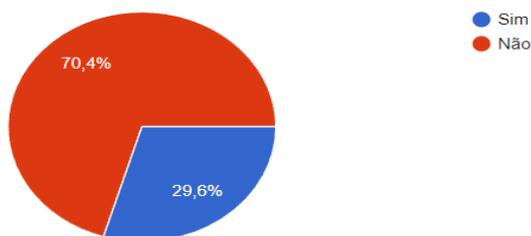


Ilustração 2: Resposta à quinta pergunta da primeira secção

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que a pergunta 5 é uma pergunta-filtro que redireciona a amostra para a secção seguinte, separando assim os inquiridos que já trabalharam com familiares dos que nunca trabalhando. Começando a análise dos inquiridos que trabalharam com familiares (n=24) na “Secção 2: Avaliação da sua experiência de trabalho com familiares”, à pergunta “Qual o grau de parentesco do seu familiar ou familiares?”, 8 dos inquiridos (33,3%) responderam que trabalharam com o irmão(ã), 5 com a mãe/pai (20,8%), 5 com o primo(a) (20,8%), 4 trabalharam com o tio(a) (16,7%), 3 com o esposo(a) (12,5%), apenas 1 dos inquiridos trabalharam com o namorado(a) (4,2%) e, por último, 1 trabalhou com o filho(a) (4,2%).

1. Qual o grau de parentesco do seu familiar ou familiares?

24 respostas

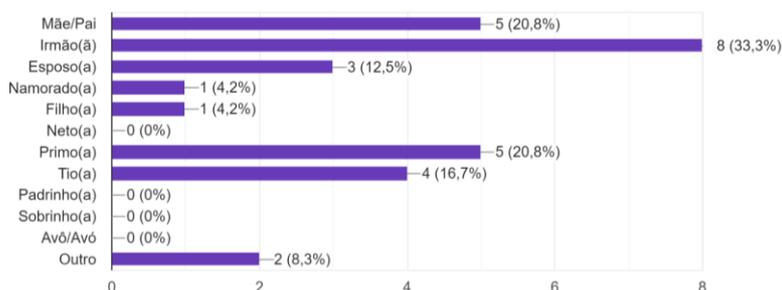


Ilustração 3: Resposta à primeira pergunta da segunda secção

Fonte: Elaboração Própria

À pergunta “**Em termos administrativos, em que posição o seu familiar se remete ou se remeteu a si?**”, 37,5% respondeu que o familiar é seu superior hierárquico, 33,3% é seu par e, 29,2% é seu inferior hierárquico. À pergunta “**Sente que a partilha de laços familiares foi importante para a sua contratação?**”, 25% respondeu que a partilha de laços foi indiferente para a sua contratação, 20,8% não se aplica, 16,7% não foi nada importante, 16,7% foi muito importante, 12,5% algo importante e por último, para 8,3% dos inquiridos foi pouco importante. À pergunta “**Sente que a sua partilha de laços familiares foi importante para a contratação do seu familiar pela sua empresa?**”, 37,5% respondeu que a partilha de laços não foi nada importante para a sua contratação, 20,8% foi pouco importante, 16,7% foi indiferente, 8,3% foi algo importante, 8,3% não se aplica e, por último, para apenas 2 inquiridos foi muito importante. À pergunta “**Como avalia trabalhar com um familiar na mesma empresa?**”, 33,3% respondeu que lhes é indiferente, 29,2% que gostam, 16,7% que lhes é inconveniente, 16,7% gostam muito e, por último, apenas 1 inquirido respondeu que detesta.

6. Como avalia trabalhar com um familiar na mesma empresa?

24 respostas

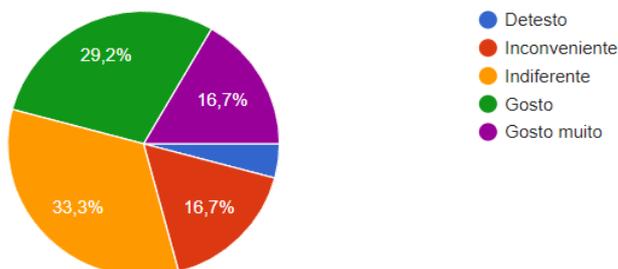


Ilustração 4: Resposta à sexta pergunta da segunda secção

Fonte: Elaboração Própria

À pergunta “**Que impactos tem esta relação de trabalho na sua vida pessoal?**”, 37,5% dos inquiridos referiram que foi indiferente, 29,2% teve algum impacto, 20,8% não teve nenhum impacto, 8,3% teve muito impacto e por fim, apenas um inquirido respondeu que teve pouco impacto. Partindo agora para a análise dos inquiridos que nunca trabalharam com familiares (n=57) na “Secção 3: Avaliação da sua perspetiva do trabalho em família”, à pergunta “Gostaria de trabalhar com familiares?”, 38,6% diz que seria indiferente, 31,6% seria inconveniente, 15,8% gostaria e 14% detestaria.

1. Gostaria de trabalhar com familiares?

57 respostas

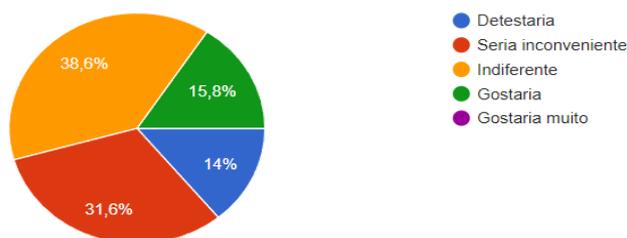


Ilustração 5: Resposta à primeira pergunta da terceira secção

Fonte: Elaboração Própria

À pergunta “**Sente que trabalhar com familiares impactaria a sua vida pessoal e familiar?**”, 56,1% respondeu que teve algum impacto, 14% teve pouco impacto, 14% foi indiferente, 12,3% teve muito impacto e apenas para 2 dos inquiridos não teve nenhum impacto. À pergunta “**Se tivesse ao seu alcance, interviria no processo de seleção de trabalhadores da sua empresa, com o intuito de favorecer o seu familiar?**”, 47,4% respondeu que não interviriam, 31,6% talvez interviriam e 21,1% interviriam. À pergunta “**Sente que no trabalho entre familiares, é mais frequente a exploração no trabalho?**”, 40,4% respondeu talvez, 33,3% sim e, por último 26,3% que não. À última pergunta do questionário “**Qual é o grau de parentesco do familiar que escolheria para trabalhar consigo?**”, 33,3% escolheria o seu irmão(ã), 28,1% o seu primo(a), 22,8% não escolheria ninguém, 14% o filho(a), 14% o tio(a), 12,3% a mãe/pai, 12,3% o sobrinho(a), 12,3% o esposo(a), 7% o padrinho/madrinha, 5,3% o avô/avó e por fim, 5,3% escolheriam o neto(a).

5. Qual é o grau de parentesco do familiar que escolheria para trabalhar consigo?
57 respostas

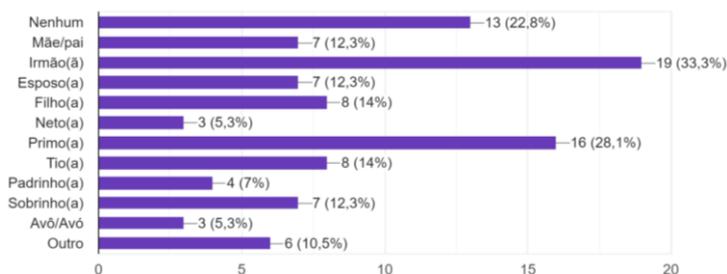


Ilustração 6: Resposta à quinta pergunta da terceira secção

Fonte: Elaboração Própria

5. CONCLUSÕES

5.1. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DE PESQUISA

Nesta parte do trabalho de investigação procurou-se responder às questões levantadas no início do mesmo quanto ao **“OE1 – Avaliar os prós e contras da contratação de parentes para uma empresa”** entendeu-se que existe um grande espectro de situações familiares e laborais porém, no geral, os familiares que partilham um vínculo de trabalho referem que se sentem satisfeitos com a sua posição devido aos elevados níveis de confiança e respeito mútuo, os aspetos negativos da contratação dos familiares prendem-se com a dificuldade em implementar barreiras entre a vida pessoal e profissional, segundo Chapelle (2018), é necessário haver uma gestão do risco em causa, para tal podemos recorrer ao Esquema de Gestão do Risco, começando pela identificação do risco, estabelecimento de prioridades, análise, avaliação e decisão, tomar medidas e monitorizar os riscos recorrentes à contratação do familiar. Relativamente ao **“OE2 - Perceber qual é o grau de parentesco predileto em ambiente laboral”** tendo como fio condutor este objetivo específico, de modo a obter a opinião dos inquiridos, elaborou-se uma questão no nosso inquérito auto-preenchido acerca do grau de parentesco, o que se verificou foi que a grande maioria dos vínculos familiares em contexto laboral, estabelecem-se entre irmãos, dado a estes partilharem uma maior afinidade, e uma visão laboral idêntica. Segundo Brazelton & Sparrow (2005, p. 4), *“Sibling learn from each other about how to recognize each other’s need and to balance them with their own. Through their tiresome squabbles, they teach each other to negotiate and to compromise, and to include each other in their decision making.”*. Relativamente ao **“OE3 - Estudar se a relação interpessoal entre familiares após trabalharem no mesmo local é afetada”**, concluiu-se que sim, as relações interpessoais são muito afetadas, principalmente quando são partilhados

cargos de gestão. Por último **“OE4 – Verificar se há políticas que proíbam a contratação de familiares em empresas”** verificou-se após a análise da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro Código do Trabalho que não existem entraves ao trabalho com familiares, apenas existem restrições impostas pelo CPA no âmbito da administração pública (referidas posteriormente no ponto 5.1.1).

5.1.1. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Em relação à primeira pergunta derivada **“Quais são as vantagens e desvantagens da contratação de parentes para uma empresa?”** concluiu-se que existe uma maior confiança entre familiares e que por vezes os problemas pessoais transparecem para o ambiente laboral e vice-versa. Estes problemas, podem remeter-se à Teoria Contingencial, na qual os principais autores são: Tom Burns, Alfred Chandler, Paul Lawrence, Losh e Joan Woodward, defendem que as relações entre os funcionários de uma organização podem influenciar a motivação, desempenho e satisfação no trabalho. Esta teoria refere ainda que o administrador deve conhecer as necessidades das pessoas, e compreender o seu comportamento pois a motivação humana varia conforme características individuais e da situação em que a pessoa está vinculada. Quanto à segunda pergunta derivada **“Qual é o grau de parentesco predileto em ambiente laboral?”**, observou-se um claro pendor direcionado para a partilha de ambientes de trabalho por irmãos, esta ocorrência é explicada por uma maior proximidade de visões e objetivos. Em resposta à terceira pergunta derivada **“De que forma é alterada a relação interpessoal dos familiares após serem colegas de trabalho?”**, é importante diferenciar os 2 casos genéricos, sendo o primeiro caso, quando o poder administrativo (estratégico) está concentrado nos membros de uma família e o segundo quando a ordem dos trabalhos se restringe meramente ao nível operacional ou tático. No primeiro caso as relações interpessoais fora do período de

trabalho são fortemente influenciadas devido à maior flexibilidade que é requerida. No segundo caso as relações pessoais familiares, tendem a transparecer menos do ambiente de trabalho na vida pessoal, devido a uma menor necessidade de comunicação de assuntos relacionados com o trabalho. Por último à questão **“Há alguma lei que proíba a contratação de familiares em empresas?”**, a resposta a esta pergunta é que em Portugal não há restrições quanto à contratação de familiares em empresas. Após o estudo da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro Código do Trabalho verificou-se que não existe nenhum entrave à contratação de familiares em empresas, no entanto, o mesmo não se aplica no âmbito da Administração Pública pois, os artigos 37.º, 38.º e 39.º do CPA estabelecem restrições quanto à contratação e nomeação para cargos da administração pública aos familiares até ao “2º grau, cônjuge, companheiro ou dependentes”, salvo a mesma seja feita através de um processo seletivo público.

5.1.2. RESPOSTAS À PERGUNTA DE PARTIDA

De modo a cumprir com o objetivo desta investigação, em resposta à pergunta de partida **“Qual é o impacto do relacionamento interpessoal entre familiares em ambiente de trabalho?”**, concluiu-se que o impacto do relacionamento interpessoal entre familiares, é positivo. Também existem casos em que o impacto do relacionamento interpessoal entre familiares é negativo, porém estes, são mais difusos, tal é explicado porque é mais fácil que uma boa relação familiar perdure no tempo ao invés de uma má relação pois as pessoas tendem a estar mais dispostas a trabalhar para manter relacionamentos saudáveis e positivos. As sociedades económicas formadas por familiares, são maioritariamente constituídas por irmãos. Este facto ocorre devido ao facto de ambos terem uma relação familiar com maior proximidade e geralmente compartilhem valores e objetivos semelhantes.

5.2. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por último, entendeu-se que o OG “**Avaliar o relacionamento interpessoal entre familiares em ambiente de trabalho**” foi alcançado, assim como os respetivos objetivos específicos estabelecidos na fase de imersão desta investigação. No entanto, notou-se que grande parte da população não se disponibilizou para responder ao inquérito por questionário. Uma maior adesão permitiria a obtenção de uma amostra mais significativa e, por conseguinte, cimentar as respetivas conclusões. Esta não participação da população pode ser um problema para a validade e confiabilidade dos resultados obtidos.

5.3. DESAFIOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Como incitação a uma futura investigação, propõe-se aprimorar outras vertentes desta temática pois é um tema amplo e com potencialidades muito vastas, indagando pela temática do acompanhamento do ato de contratação e seleção de recursos humanos de uma sociedade económica, quando impliquem o concurso entre familiares e outras pessoas. Seria fundamental promover a extensão da nossa investigação a nível nacional obtendo assim uma análise mais completa e realista. Esta extensão permitiria a comparação dos resultados entre diferentes regiões e grupos demográficos, no entanto irá tornar a investigação mais complexa, tanto quanto ao tempo despendido assim como aos recursos associados.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em especial ao nosso Tenente-Coronel AdMil David Pascoal Rosado, professor e regente da Unidade Curricular H131 Introdução à Gestão que nos orientou ao longo de toda a nossa investigação e nos facultou todas as ferramentas necessária para a sua realização. Agradecemos também aos senhores Fernando Manuel Teixeira Simões e Edgar Meireles de Sousa Falcão pelo tempo despendido na realização do

inquérito por entrevista e, por último, a todas as pessoas que voluntariamente se disponibilizaram a responder ao nosso inquérito por questionário.

SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES

Pedro Alexandre Colaço Simões é Cadete Aluno da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nasceu a 17 de maio de 1997, é natural de Coimbra, anteriormente à sua entrada na Academia Militar serviu no Exército Português durante 4 anos na categoria de Sargento.

David Leandro da Silva de Jesus Jardim é Cadete Aluno da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nasceu a 08 de dezembro de 1997, é natural da Ilha da Madeira e frequentou o Ensino Secundário no curso profissional Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, na Escola Profissional Cristóvão Colombo situada no Funchal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. F., Capucha L., Machado F. L., & Torres A. C. (1994). *Introdução à Sociologia*. Universidade Aberta
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Áreas Editora
- Beznosiuk, W. (1981). *Préface Personnel*. (1º Edição). Vuibert
- Brazelton, T. B., & Sparrow, J. D., (2005). *Understanding Sibling Rivalry – The Brazelton Way*. A Merloyd Lawrence Book
- Chapelle, A. (2018). *Operational Risk Management*. Wiley

- Decreto-Lei n.º 4/2015 da Assembleia da República. (2015) Diário da República: I série <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-105602322>
- Freitas, E. C. & Prodanov, C. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª Edição). Universidade Feevale
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas https://drive.google.com/file/d/1yjNDGMqPrNPdHMOICuq1k_tqzlbjHz9/view
- Kanter R. M. (1989). *Family Business Review*, Vol. II. Spring
- Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República. (2009). Diário da República: I série, n.º 30 <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Edições Sílabo
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva
- Rosado, D. P. (2022). *Sessões Teóricas Compactadas – Volume IV – UC H131 Introdução à Gestão* [PowerPoint slides] Academia Militar. STC – H131 – 2022-23.pdf
- Smith, M. E., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management and Business Research*. SAGE

APÊNDICES

APÊNDICE A - Inquérito por questionário aos funcionários de empresas

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente formulário surge no âmbito da Unidade Curricular de Introdução à Gestão do 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança, ministrado pela Academia Militar. Este inquérito tem como objetivo

recolher a opinião de funcionários de empresas acerca do trabalho com familiares, mais precisamente na sua influência nas suas relações interpessoais. O questionário é confidencial, anónimo e não remunerado, sendo possível sair da sua realização em qualquer altura do seu preenchimento.

Agradecemos desde já pela sua colaboração.

GUIÃO DO INQUÉRITO

Secção 1: Dados Sociodemográficos

1. Sexo biológico

- Masculino
- Feminino

2. A que grupo etário pertence?

- 18-20 anos
- 21-25 anos
- 26-39 anos
- 40-59 anos
- 60 ou mais

3. Qual é o seu nível de escolaridade?

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Qual é o grau de satisfação no seu trabalho atual?

- Muito negativo
- Negativo

- Indiferente
- Positivo
- Muito positivo

5. Tem/teve algum familiar como seu colega de trabalho?

- Sim (Se sim Secção 2)
- Não (Se não Secção 3)

Secção 2: Avaliação da sua experiência de trabalho com familiares.

1. Qual é o grau de parentesco do seu familiar ou familiares?

- Mãe/Pai
- Irmão(ã)
- Esposo(a)
- Namorado(a)
- Filho(a)
- Neto(a)
- Primo(a)
- Tio(a)
- Padrinho(a)
- Sobrinho(a)
- Avô/Avó
- Outro

2. Há quantos anos trabalha/trabalhou com o seu familiar?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

3. Em termos administrativos, em que posição o seu familiar se remete ou remeteu a si?

É meu superior hierárquico

É meu inferior hierárquico

É meu par

4. Sente que a partilha de laços familiares foi importante para a sua contratação?

Nada importante

Pouco importante

Indiferente

Algo importante

Muito importante

Não se aplica

5. Sente que a sua partilha de laços familiares foram importantes para a contratação do seu familiar pela sua empresa?

Nada importante

Pouco importante

Indiferente

Algo importante

Muito importante

Não se aplica

6. Como avalia trabalhar com um familiar na mesma empresa?

Detesto

Inconveniente

Indiferente

Gosto

Gosto muito

7. Que impacto tem esta relação de trabalho na sua vida pessoal?

Nenhum impacto

Pouco impacto

Indiferente

Algum impacto

Muito impacto

8. Como sente que o seu equilíbrio trabalho-família foi afetado?

Afetado muito negativamente

Afetado algo negativamente

Não afetado

Afetado positivamente

Afetado muito positivamente

Secção 3: Avaliação da sua perspetiva do trabalho em família.

1. Gostaria de trabalhar com familiares?

Detestaria

Seria inconveniente

Indiferente

Gostaria

Gostaria muito

2. Sente que trabalhar com familiares impactaria a sua vida pessoal e familiar?

Nenhum impacto

Pouco impacto

Indiferente

Algum impacto

Muito impacto

3. Se tivesse ao seu alcance, interviria no processo de seleção de trabalhadores da sua empresa, com o intuito de favorecer o seu familiar?

Sim

Não

Talvez

4. Sente que no trabalho entre familiares, é mais frequente a exploração no trabalho?

Sim

Não

Talvez

5. Qual é o grau de parentesco do familiar que escolheria para trabalhar consigo?

Mãe/Pai

Irmão(ã)

Esposo(a)

Filho(a)

Neto(a)

Primo(a)

Tio(a)

Padrinho(a)

Sobrinho(a)

Avô/Avó

Outro

APÊNDICE B - Inquérito por entrevista a Fernando Manuel Teixeira Simões

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

A presente entrevista surge no âmbito da Unidade Curricular de Introdução à Gestão do 3.º ano do Mestrado Integrado Ciências Militares, na Especialidade de Segurança, ministrado pela Academia Militar. Esta entrevista tem como objetivo recolher a opinião acerca do trabalho com familiares, mais precisamente na sua influência nas suas relações interpessoais. A entrevista é confidencial e não remunerada. Agradecemos desde já pela sua colaboração.

GUIÃO DA ENTREVISTA (trabalhador com familiares)

1.1. Nome: Fernando Manuel Teixeira Simões

1.2. Função: Gestor da empresa de silvicultura Simões e Irmão Lda

1.3. Local: Miranda do Corvo, Coimbra

1.4. Data: 18 de novembro de 2022

1.5. Trabalha atualmente com familiares?

“Sim, desde 1996 quando formei a minha empresa de silvicultura com o meu irmão.”

1.6. Quais são as principais dificuldades do trabalho com familiares?

“Não existem dificuldades, temos personalidades diferentes, que se complementam mutuamente, o meu irmão não mete obstáculos às minhas ordens e como tal, o trabalho flui.”

1.7. Quais são os benefícios na sua ótica do trabalho com familiares?

“Os benefícios do trabalho com familiares prendem-se mais, com a confiança mútua, não prejudicando o outro, enquanto se não forem familiares podem tentar prejudicar

o parceiro para benefício próprio. Havendo familiares à um certo sentido de respeito, tenta se levar as coisas com mais sinceridade e honestidade.”

1.8. Como é que sente que o ambiente laboral afeta a sua vida pessoal fora do trabalho?

“Afeta muito, como gerentes de uma empresa é necessário despende tempo pessoal para programar as atividades laborais.”

1.9. Trata de forma diferente os seus familiares em relação aos restantes funcionários? Se sim, em que medida?

“Não, trato por igual são seres humanos tal e qual como os outros empregados.”

APÊNDICE C - Inquérito por entrevista a Edgar Meireles de Sousa Falcão

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

A presente entrevista surge no âmbito da Unidade Curricular de Introdução à Gestão do 3.º ano do Mestrado Integrado Ciências Militares, na Especialidade de Segurança, ministrado pela Academia Militar. Esta entrevista tem como objetivo recolher a opinião acerca do trabalho com familiares, mais precisamente na sua influência nas suas relações interpessoais. A entrevista é confidencial e não remunerada. Agradecemos desde já pela sua colaboração.

GUIÃO DA ENTREVISTA (trabalhador sem familiares)

1.1. Nome: Edgar Meireles de Sousa Falcão

1.2. Função: Secretário do Clube de Empresários de Miranda do Corvo

1.3. Local: Miranda do Corvo, Coimbra

1.4. Data: 18 de novembro de 2022

1.5. Trabalha atualmente com familiares?

“Não.”

1.6. Na sua perspectiva, quais seriam as principais dificuldades do trabalho com familiares?

“Conflitos surgem com maior facilidade, devido à proximidade afetiva. Nas relações laborais há certas barreiras que não devem ser transpostas para garantia do respeito e seriedade.”

1.7. Quais são os benefícios na sua ótica do trabalho com familiares?

“Maior facilidade de comunicação.”

1.8. Sente que o ambiente laboral afetaria a sua vida pessoal fora do trabalho?

“Sem dúvida. Todas as conversas dentro do seio familiar acabariam por recair sobre a temática do trabalho.”

1.9. Trataria de forma diferente os seus familiares em relação aos restantes funcionários? Se sim, em que medida?

“Ainda que gostasse de afirmar que não, parece-me evidente que, ainda que de forma não consciente, acabaria por tratar melhor os familiares. Simplesmente por se tratarem disso mesmo, familiares.”

APÊNDICE D - TABELA DE DADOS DAS ENTREVISTAS

	E1	E2	Ideias comuns
P1	Trabalha atualmente com familiares.	Não trabalha com familiares.	Trabalhar com familiares interfere com a vida pessoal, porém, aliada a esta existe uma maior facilidade de comunicação com mais sinceridade e honestidade.
P2	Não existem dificuldades, o trabalho flui normalmente apesar das diferentes personalidades.	Mais conflitos; Devemos manter certas barreiras para garantir o respeito e seriedade.	
P3	Confiança mútua; Existência de sentido de respeito; Mais sinceridade e honestidade.	Maior facilidade de comunicação.	
P4	Afeta muito o tempo pessoal, principal para programar as atividades laborais.	Acredita que as conversas no seio familiar recairiam na temática do trabalho.	
P5	Trata por igual todos os funcionários.	Apesar de ser de forma inconsciente, acabaria por tratar melhor os familiares.	

APÊNDICE E – Gráficos obtidos através das respostas ao inquérito por questionário





PROELIUM

O MODELO DE GESTÃO ESCOLAR EM PORTUGAL. ESTUDO DE CASO: AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE TRANCOSO

Duarte Cordeiro da Silva Branco, Academia Militar, duartebranco48@gmail.com

Rúben Filipe Nascimento Lopes, Academia Militar, rubenlopes2002@gmail.com

ABSTRACT

In the present study, we intended to analyse the school management in a Group of Public Schools, having as a case study the Group of Schools of Trancoso. The inductive method was used with a mixed strategy in a descriptive and non-experimental case study. It was noticed that the Grouping follows a strong democratic aspect in decision-making, valuing its stakeholders in decision-making. It should be noted that several school indicators were analyzed in order to relate the school's results with the management models followed by it.

Keywords: School Management, School, School Indicators, rating criteria

RESUMO

No presente estudo pretendeu-se analisar a gestão escolar num Agrupamento de Escolas Públicas, tendo como estudo de caso o Agrupamento de Escolas de Trancoso. Utilizou-se o método indutivo com uma estratégia mista num estudo de caso descritivo e não experimental. Percebeu-se que o Agrupamento segue uma forte vertente democrática na tomada de decisões valorizando os seus stakeholders na tomada de decisão. Importa referir que foram analisados vários indicadores escolares com o intuito de relacionar os resultados da escola com os modelos de gestão seguidos pela mesma.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Escola, Indicadores Escolares, Critérios de Avaliação

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AET – Agrupamento de Escolas de Trancoso

OE – Objetivo Específico

PP – Pergunta de partida

ROE – Relatório de Orçamento de Estado

TIG – Trabalho de Investigação de Grupo

1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de aprofundar o estudo da gestão escolar em Portugal procedeu-se ao seguinte desiderato, que pretendeu analisar os fatores preponderantes para uma boa gestão organizacional, no Agrupamento de Escolas Públicas de Trancoso (AET). Desenvolveu-se assim, um estudo empírico que envolveu trabalhadores, docentes e diretor da respetiva organização. O estudo pretendeu analisar os modelos de gestão relativos a recursos humanos e recursos materiais e ainda de que forma a escola se organiza em termos estruturais, canais de comunicação, estilo de liderança e envolvimento com o meio. Apesar de todos estes fatores terem sido tomados em consideração tantos outros poderiam ter sido escolhidos para contribuir para o estudo da eficácia e qualidade desta escola, uma vez que segundo Venâncio e Otero (2003, p. 41) “os resultados académicos e cognitivos, traduzidos nas classificações dos alunos, não são a única medida de eficácia” sendo necessário analisar outros indicadores escolares.

Desta forma, impõe-se como objetivo geral deste estudo analisar o modelo de gestão escolar de um Agrupamento de Escolas Públicas em Portugal. Do objetivo geral

decorrem os seguintes objetivos específicos: OE1: Avaliar os principais indicadores de gestão escolar no Agrupamento de Escolas de Trancoso; OE2: Analisar os principais dados representativos da qualidade de ensino no AET.

Do objetivo geral surge a pergunta de partida: Como é que se caracteriza o modelo de gestão escolar de um Agrupamento de Escolas Públicas em Portugal? surgindo as seguintes perguntas derivadas: PD1: Quais são os indicadores de gestão escolar que mais impactam a gestão do AET?; PD2: Quais são os principais dados representativos de qualidade de ensino no AET?

1.1 CRONOGRAMA DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Freitas e Prodanov (2013, p. 139) “A elaboração do cronograma responde à pergunta ‘quando?’. A pesquisa deve ser dividida em partes, e devemos fazer a previsão do tempo necessário para passar de uma fase a outra”. Para Fortin (1999, p. 38) “o processo de investigação comporta três fases principais: 1) a fase conceptual, 2) a fase metodológica e 3) a fase empírica”. A fase conceptual consiste na escolha do problema de investigação, na revisão da literatura e na realização dos objetivos e perguntas orientadores do trabalho. A fase metodológica compreende o desenho da investigação, a escolha da população e dos métodos de colheita e análise de dados. A fase empírica consiste em colher os dados, analisar os mesmos e apresentar os resultados. No nosso trabalho, a fase de Imersão decorreu de 10 de outubro de 2022 a 30 de outubro de 2022, a fase de sistematização de 30 de outubro a 10 de novembro e a fase de emersão de 11 de novembro a 10 de janeiro.

1.2 TEMÁTICA E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Antes de iniciar o processo de investigação, importa estabelecer um conjunto de relações conceptuais importantes para a temática. Desde logo releva perceber que a

“educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas” (Luck, 2009, p. 19). Com este mote, a Lei de Bases do Sistema Educativo, vem concretizar um conjunto de diretrizes importantes para garantir o direito à educação previsto no artigo 43.º da Constituição da República Portuguesa. Neste seguimento, o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, vem aprovar o regime de autonomia, gestão e administração dos estabelecimentos de ensino público até ao ensino secundário. Sobre isso, Lima (2009, p. 248) afirma que apesar do preceito legal instituir uma “nova morfologia organizacional, com relevo para o conselho geral, o diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo, o diploma insiste numa conceção instrumental e subordinante de autonomia, numa autonomia de gestão fortemente sobredeterminada e governamentalizada, cujo pivot, em termos internos, é o novo diretor”. O papel do diretor torna-se relevante pois é o representante da estratégia da organização. Segundo Silva (2012, p.26) “no modelo de gestão escolar torna-se pertinente a aplicação de um tipo de direção democrática e participativa e com diretores escolares com competências pedagógicas, técnicas, financeiras e administrativas, capazes de desempenharem estas funções tendo sempre em vista os interesses e objetivos da escola”. O diretor é, desta forma, parte fundamental do processo de gestão uma vez que é responsável por comunicar aos outros intervenientes as finalidades educativas, gerir os recursos económicos e humanos da comunidade escolar, a avaliação e programação das disciplinas, avaliação do rendimento dos professores e capacidade de se avaliar a si mesmo. É de extrema importância ainda explicar o que se entende por uma escola eficaz e com qualidade educativa, uma vez que o conceito pode ser entendido como um conceito indeterminado. Segundo Venâncio e Otero (2003, p. 63) “as escolas eficazes e as escolas de qualidade estão

muito ligadas ao conceito de desenvolvimento dos alunos que se mede pelos resultados cognitivos, académicos e não académicos, como as expectativas positivas, as atitudes face à escola e à aprendizagem, a sociabilidade e a capacidade de trabalhar em grupo, o espírito de iniciativa, a capacidade de tomar decisões e a aquisição de valores relacionados com o espírito de cidadania, de liberdade e de respeito pela diferença”. Para aferir a qualidade de uma organização é essencial analisar a capacidade dos recursos humanos se relacionarem, bem como a sua capacidade para gerir conflitos, os grupos de trabalhos e o próprio trabalho individual. Para além do aspeto humano é de extrema importância a organização e planificação do programa escolar para o respetivo ano letivo, definição das políticas e valores escolares, implementação de trabalho em equipa e do distanciamento aluno- professor e ainda estratégias de supervisão. Para além disso, Díaz (2003, p. 39) refere que “os recursos específicos (infra-estruturas, equipamentos, quadro de pessoal e serviços próprios) atribuídos às diferentes escolas, e que as diferenciam do resto, devem ser definidos”.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A “revisão de literatura é imprescindível para a elaboração de um trabalho científico.” (Echer, 2001, p. 69). Recorreu-se a autores como Rosado (2017), Quivy e Campenhoudt (2008) e Coutinho (2014) para a construção metodológica. Para além destes autores, foram tidos em conta especialistas com o intuito de aprofundar a temática da gestão escolar e do controlo de qualidade da avaliação, de entre os quais se destaca Díaz (2003), Leite et al (2001), Azevedo (2002) e Venâncio e Otero (2003). Importa referir ainda que foi bastante útil para a realização da investigação a obra de Mike Reed (1997) que na sua obra “A Sociologia da Gestão” que relaciona o tema das relações pessoais com os objetivos de cada instituição. Este autor aborda as perspetivas teóricas tradicionais sobre a gestão (teoria técnica, política e crítica) e

ainda se refere a uma perspectiva praxeológica. A teoria técnica propõe-nos uma concepção da gestão como instrumento racionalmente concebido e acionado para a realização de valores predominantemente instrumentais” (Reed, 1997, p. 6). Por sua vez, a perspectiva política olha para a gestão como um processo que pretende regular conflitos entre vários grupos sociais, num constante processo social. Por seu turno, a perspectiva crítica consiste em vários tipos de mecanismos de controlo para satisfazer objetivos económicos. Temos, portanto, 3 grandes paradigmas: gerir para realização de objetivos instrumentais, gerir para os grupos sociais ou gerir para uma vertente económica. O autor apresenta também uma perspectiva praxeológica que combina todas as perspectivas teóricas numa só. No âmbito da Gestão Escolar Venâncio e Otero (2003) na obra “Eficácia e Qualidade na Escola” os autores elencam um conjunto de fatores essenciais para um rendimento positivo por parte de uma escola. É de referir ainda que o autor faz alusão à gestão, aos recursos materiais, aos recursos humanos, ao currículo e à planificação como principais fatores influenciadores da qualidade de uma escola. Já Díaz (2003) faz um estudo aprofundado acerca dos modelos de avaliação da qualidade educativa com o intuito de perceber que objetivos devem ser traçados por cada escola e quais os critérios mais adequados na avaliação da mesma. De extrema importância, ainda, se revestiu a análise ao Programa de Avaliação Externa das Escolas, elaborado pela Fundação Manuel Leão. Por último, devido à importância que as suas obras tiveram no estudo, destacam-se as obras de Douglas McGregor, Henry McKenzie e Elton Mayo, posteriormente abordadas.

3. METODOLOGIA

Para que a investigação fosse possível foi necessário definir paradigmas, metodologias e métodos de investigação. Segundo Coutinho (2014) o conceito de

paradigma pode definir-se como um conjunto de postulados e valores conhecidos que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica. No que diz respeito aos posicionamentos empregues temos: o posicionamento axiológico que, conforme Rosado (2017, p. 33), “deverá respeitar permanentemente uma neutralidade absoluta” quer no respeito às normas da American Psychological Association (APA) quer ao conhecimento e trabalho de outros autores; o posicionamento ontológico que se subdivide em dois planos, o realismo e o relativismo, tendo o grupo optado pelo primeiro plano considerando as entidades sociais “como elementos objetivos de uma realidade existente e externa aos atores sociais” (Rosado, 2017, p. 118); e o posicionamento epistemológico, tal como o anterior, subdivide-se em dois espectros, o positivismo e o interpretativismo, sobre os quais a investigação assumiu o espectro interpretativista pois tem como finalidade “compreender o mundo social” (Rosado, 2017, p. 118), mais pormenorizadamente a gestão escolar. Com vista a alcançar o objetivo final deste trabalho de investigação, considerámos que a melhor estratégia a utilizar seria do tipo mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. Posto isto, ao adotarmos um raciocínio indutivo é seguido o método indutivo, “porque o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é o significado que tem um valor enquanto inserido nesse contexto” (Pacheco, 1993, p. 28). A investigação realizada enquadra-se num estudo não experimental, descritivo de estudo de caso. Importa referir que estamos perante uma análise transversal uma

vez que os dados foram recolhidos num único momento. Numa fase documental retiraram-se dados conceptuais de vários livros supracitados na revisão da literatura e de sítios da Internet como o RECAAP e o Google Académico. Numa fase empírica foi adotado um método não documental. Realizaram-se inquéritos por questionário autopreenchidos aos docentes e funcionários do agrupamento de escolas com

perguntas fechadas e perguntas de filtro, através do Google Forms. Foi utilizado um método de amostragem não probabilístico uma vez que foram escolhidos os membros que participaram na amostra. Realizou-se ainda um inquérito por entrevista, estruturada de respostas abertas, ao diretor do agrupamento.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 IDENTIDADE E CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme o artigo 7.º do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas de Trancoso (secção I, capítulo II), o agrupamento foi criado por Despacho do Secretário de Estado da Educação, de 20 de maio de 2010 e, atualmente, é o resultado da fusão da Escola Secundária Gonçalo Anes Bandarra (sede do agrupamento) com o Agrupamento de Escolas de Trancoso e o Agrupamento de Vila Franca das Neves. No n.º 2 do artigo 16.º (capítulo III) deste mesmo documento estão explanados os órgãos de administração e gestão do Agrupamento: conselho geral, diretor do agrupamento, conselho pedagógico e o conselho administrativo. Para Ferreira (2016) é evidente a atuação dos conceitos (missão, visão e valores) na formação da entidade organizacional de qualquer entidade. Posto isto, de acordo com o Projeto Educativo de 2020-2023 para Trancoso: a visão do AET é, resumidamente, ser um agrupamento inovador, aberto e comprometido com a comunidade, promovendo a qualidade de ensino (Projeto Educativo, 2020); tem como missão a construção de uma escola democrática e humanista com o objetivo de assegurar aos alunos um ensino de elevada qualidade pedagógica e científica; o AET rege-se por vários valores elencados neste projeto, entre os quais se destaca a inclusão, a equidade, o respeito, a democraticidade, a abertura ao exterior e a autonomia.

4.2 ANÁLISE SWOT

Como é sabido, o acrónimo SWOT significa: Strengths (pontos fortes), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). É uma ferramenta que foi criada pela Stanford Research Institute e “reflete uma perspetiva global da situação em que se encontra determinada organização, permitindo a identificação de estratégias e ações de melhoria” (Imprensa da Universidade de Coimbra, 2014, p. 18). A análise SWOT atual consiste na identificação e conjugação da vertente interna (pontos fortes e pontos fracos) com a externa (oportunidades e ameaças).

S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de retenção inferior à média nacional no 10.º e 11.º ano; - Sucesso dos alunos valorizado, através da atribuição de prémios de mérito; - Critérios de avaliação divulgados e conhecidos pela comunidade escolar; - Plataformas Moodle, GIAE e página do AET, utilizados pela Comunidade Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de retenção superior à média nacional (9.º e 12.º ano); - Ausência de processos de recolha sistemática de críticas e sugestões; - Baixas expectativas por parte do pessoal não docente no que respeita à resolução de problemas.
O (Opportunities) Oportunidades	T (Threats) Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Programas de cooperação transfronteiriça (POCTEP) e europeia (ERASMUS+) na área da educação; - Tendência para que as camadas mais jovens da população atinjam níveis de Escolarização mais elevados. - Existência de plano de formação anual destinado ao pessoal docente e não docente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição generalizada do número de docentes; - Recursos económicos escassos; - Percentagem de Alunos carenciados no 12.º ano superior à média nacional.

Tabela 1: Análise Swot do Agrupamento de escolas de Trancoso

Fonte: Projeto de intervenção nas escolas de Trancoso

Consequentemente, importa realizar uma estratégia de desenvolvimento com base nos pontos supracitados:

ANÁLISE INTERNA (S W) ANÁLISE EXTERNA (O T)	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	- Aumentar o número de parcerias com a comunidade, bem como, os programas educacionais internacionais.	- Desenvolver mecanismos de recolha de opiniões e sugestões; - Promover formações ao pessoal não docente.
THREATS (T)	- Manter a existência de bolsas e prémios de mérito para alunos carenciados.	- Salvaguardar os recursos humanos; - Preservar as plataformas tecnológicas.

Tabela 2: Análise das estratégias de desenvolvimento do Agrupamento de escolas de Trancoso

Fonte: Elaboração própria

4.3 ANÁLISE PEST

4.3.1 FATOR POLÍTICO-LEGAL

No âmbito do fator político-legal realça-se a Lei de Bases do Sistema Educativo como o principal preceito legal que regula e coordena a política educativa em Portugal. Importa desde logo referir que esta Lei ordinária surge com o intuito de concretizar o direito à educação previsto no artigo 43 da CRP. O diploma supra referido estabelece os graus académicos, os ciclos de estudo e ainda as modalidades de ensino previstas pelo governo português. Refere-se ainda aos recursos humanos e à formação dos docentes e funcionários que constituem o corpo de funcionários das escolas. No capítulo V é abordada a questão dos recursos materiais. No âmbito da gestão escolar releva o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, que prevê o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

4.3.2 FATOR ECONÓMICO

O orçamento de Estado de 2022 previu uma alocação de 900 milhões de euros na educação com o intuito de recuperar o ensino público e reestruturar o ensino no pós pandemia Covid-19, tentando minimizar os estragos que a mesma causou na aprendizagem dos alunos. Segundo o Orçamento de Estado desse ano, o principal objetivo foi alocar a verba em recursos humanos e infraestruturas tecnológicas. Segundo o Relatório do Orçamento de Estado (ROE) (2022) deu-se “destaque também para os Estabelecimentos de Educação e Ensinos Básico e Secundário que concentram 26,6% da dotação alocada a este agregado, onde sobressaem as despesas com pessoal docente, sendo que os encargos referentes ao pessoal não docente se encontram influenciados pelo processo de descentralização de competências no setor da educação”, mostrando que este é um setor dispendioso e de forte aposta económica por parte do governo para o ano de 2022. Em número gerais, 10% de todo o orçamento para 2022 foi alocado na educação, ficando esta área apenas atrás da administração pública, da proteção social e da saúde.

4.3.3 FATOR SOCIOCULTURAL

Interessa relevar os números a nível nacional por forma a estabelecer o panorama geral da educação em Portugal. Segundo a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) Portugal teve, no ano de 2020/2021, 1570791 alunos inscritos em todo o território nacional, dos quais 393689 eram alunos inscritos no secundário. A mesma estatística revela que em todos os ciclos de estudo, até ao ensino secundário, 79% dos alunos estavam inscritos no ensino público, representando o setor privado apenas 20% de todo o ensino em Portugal. Os mesmos dados apresentam as taxas de desistência e retenção para todo o território nacional, sendo o ciclo com mais retenção ou desistência o ensino secundário, mormente o 12.º ano com uma taxa de 12,9%.

Mais especificamente, segundo dados da DGEEC, o concelho de Trancoso tem vindo a reduzir o número de alunos todos os anos desde o ano letivo de 2011/2012, conforme anexo A. De realçar que no ano de 2011 o concelho tinha 1572 alunos e passados 10 anos tem apenas 1048, em todos os ciclos de estudo. Segundo anexo B é de realçar a taxa de desistências e retenção que têm vindo a diminuir desde o ano de 2011 quer no ensino básico quer no ensino secundário. É notório que quer o número de docentes quer o número de estabelecimentos de ensino têm vindo a reduzir desde o ano de 2011, em consonância com o número de alunos do concelho. Importa salientar que o número de estabelecimentos de ensino público no concelho reduziu para metade no setor público no período temporal de 10 anos.

4.3.4 FATOR TECNOLÓGICO

Tendo em conta a despesa da Administração Central prevista no ROE, destacam-se os “projetos no âmbito do Plano de Recuperação e resiliência a executar no setor da Educação (6,1% do agrupamento), onde se salientam os programas de Universalização da Escola Digital (221,4 milhões de euros) e de Transição Digital da Educação (58,8 milhões de euros)”. Este investimento demonstra uma clara intenção do governo em fazer uma transição para uma era digital também ao nível da educação, fruto das aprendizagens com a Covid-19. Todo o investimento para a digitalização da educação irá alocar uma verba de 424 milhões de euros, segundo dados do OE 2022.

4.4 TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

No trabalho de campo realizou-se uma análise estatística descritiva e uma análise de conteúdo. Em termos de observação, foi realizada uma observação não estruturada e não participante direta, uma vez que os autores assumiram uma posição externa em

todo o processo de inquirição da comunidade escolar, acompanhando de perto o estudo. Os dados do entrevistado, diretor do agrupamento de escolas, encontram-se explanados no apêndice A. Para além da análise aos resultados decorrentes da entrevista, importa realçar que o entrevistado se dignou a fornecer mais dados relativos à gestão do Agrupamento. Entre esses dados realçam-se as fontes de financiamento do Agrupamento: o Estado e o ciclo de receitas próprias, sendo estas últimas são maioritariamente utilizadas para o conforto e bem-estar dos alunos, docentes e funcionários do Agrupamento. Como é sabido, a gestão pública tem em vista a realização das políticas e objetivos governamentais, sem qualquer tipo de preocupação com a realização de lucro, sendo por isso possível que estas receitas próprias sejam alocadas para o bem-estar da comunidade escolar. Realça-se ainda uma percentagem de retenção muito baixa e uma percentagem de 90% de alunos com requisitos para ingressar na faculdade no ano letivo de 2021. Em relação aos recursos humanos, o agrupamento tem 700 alunos, 110 docentes e 100 funcionários. O diretor realçou, ainda, que o agrupamento tinha uma grande dispersão geográfica, o que poderá dificultar o emprego eficaz dos recursos humanos no agrupamento. Relativamente à primeira pergunta colocada ao Diretor do Agrupamento, o mesmo refere que a estrutura organizacional do agrupamento corresponde a uma estrutura em pirâmide, constituída por órgãos colegiais e por um diretor no topo da pirâmide. Como é perceptível, estamos perante uma estrutura funcional uma vez que temos o diretor no topo e vários órgãos abaixo, com funções distintas dentro da organização, entre elas: função administrativa e função pedagógica. É no Conselho Pedagógico, que alguns dos stakeholders mais importantes para a prossecução da atividade do Agrupamento de escolas, têm a oportunidade de partilhar a sua opinião contribuindo para os pareceres deliberados em reunião. Este processo é deveras importante numa organização pois permite o diálogo das várias partes fazendo com que as mesmas se

sintam parte integrante do plano. Esta ideia conflui para o Diálogo Estratégico da Berenschot que criou esta ferramenta com o intuito de aproximar as partes interessadas na atividade desenvolvida pela organização. Em relação ao método de liderança, o Diretor realçou a liderança democrática como a seguida por ele e pelos restantes órgãos da estrutura. Segundo McGregor cited in Cutcher-Gerchenfeld (2006, p. 103) “the central principle of organization which derives from Theory X is that of direction and control through the exercise of authority—what has been called “the scalar principle.” The central principle which derives from Theory Y is that of integration: the creation of conditions such that the members of the organization can achieve their own goals best by directing their efforts toward the success of the enterprise” o que demonstra que o AET conflui para a Teoria Y deste autor, com o objetivo de criar oportunidades através da partilha de conhecimento por parte dos vários órgãos da estrutura. Em relação aos canais de comunicação, é perceptível que a comunicação é feita, mormente, de forma descendente, desde o diretor até aos titulares dos restantes órgãos, por meios maioritariamente digitais, que comprovam a tentativa da transição digital que vem surgindo no seio da administração pública. Quando perguntado sobre as formas de envolvimento da escola com a comunidade, o diretor refere que existe uma intensa relação de interajuda entre o agrupamento e os stakeholders, sendo importante realçar que a comunidade escolar tem um grande número de entidades com interesse na sua atividade. Em relação aos objetivos de curto-médio prazo importa realçar que a escola tem um plano plurianual de projetos que tenciona desenvolver, tanto a nível pedagógico como a nível de infraestruturas, o que demonstra planeamento por parte da organização. Para Mintzberg (1995, p. 178) “o planeamento de ação define as decisões a tomar e as ações a levar a cabo nos momentos pontuais”. Relativamente ao inquérito por questionário dirigido aos docentes, de um universo de 110 docentes, obtivemos como amostra 36 indivíduos

(n=36). Foi adotado um método de amostragem não probabilístico uma vez que foi feita uma escolha deliberada dos sujeitos que integraram a amostra (Rosado, 2017). A Amostra caracteriza-se por ter uma predominância de elementos femininos, com uma percentagem de 61% entre os 40 e os 59 anos e 36% com mais de 60 anos, o que demonstra um envelhecimento do quadro docente do Agrupamento. De realçar que cerca de 70% leciona no Agrupamento de Escolas de Trancoso (AET) há mais de 11 anos. As questões realizadas demonstram que a grande maioria dos docentes está satisfeito profissionalmente e consideram a gestão do agrupamento e a liderança do diretor positiva. Relativamente à relação com outros docentes 86% dos mesmos considera que é boa ou muito boa, o que demonstra que o Agrupamento tem um clima favorável e indispensável para o desenvolvimento da sua atividade. Segundo Elton Mayo (1945, p. 73) “the organization of working teams and the free participation of such teams in the task and purpose of the organization as it directly affects them in their daily round” realçando a Teoria das Relações Humanas que enfatiza as relações sociais estabelecidas entre trabalhadores de uma organização como um fator essencial para a prossecução de um objetivo comum. Relativamente aos funcionários, para além do notório envelhecimento dos quadros, metade afirma que não existem trabalhadores suficientes para realizar o trabalho existente, podendo demonstrar uma carga de trabalho, apesar de cerca de 80% se considerar realizado profissionalmente.

5. CONCLUSÕES

5.1 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DE PESQUISA

Com o intuito de perceber “Como é que se caracteriza o modelo de gestão escolar de um Agrupamento de Escolas Públicas em Portugal?” analisaram-se vários indicadores de gestão escolar e os respectivos resultados escolares do AET. Em relação à PPI

“Quais são os indicadores de gestão escolar que mais impactam a gestão do AET?” pode afirmar-se que foram analisados indicadores financeiros, pedagógicos e sociais, tendo sido os mesmos realçados ao longo de todo o estudo, dos quais se destacam: o método de liderança adotado pelo Diretor do AET, o critério de avaliação dos docentes, canais de comunicação, estrutura organizacional, taxas de satisfação profissional, atribuição de prémios de mérito, taxas de absentismo e níveis de relação profissionais. Em relação aos resultados da comunidade pode responder-se à PP2 “Quais são os principais dados representativos de qualidade de ensino no AET?” destacando-se o envolvimento do AET com várias entidades externas, que permite um enquadramento mais próximo dos alunos na sociedade, e ainda a taxa de possibilidade de ingresso de alunos para a faculdade, demonstrando que o AET permite abrir portas e oportunidade aos seus alunos. Fica notório que os indicadores contribuem para atingir os resultados de toda a comunidade escolar ao longo do mandato da presidência em vigência.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DESAFIOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

De modo geral, os objetivos iniciais do estudo foram alcançados, apesar das limitações que surgiram. Conseguimos uma amostra representativa, contudo, a mesma poderia ser ainda mais expressiva se tivesse abrangido a totalidade da população. Por outro lado, a impossibilidade de aplicação do estudo a outras escolas públicas (até mesmo estender-se até às escolas privadas) traduziu-se numa limitação, pois não permite generalizar os resultados observados. Posto isto, estas limitações configuram, elas mesmas, desafios para futuras investigações, sendo pertinente um alargamento do estudo a outras escolas (públicas e privadas) a nível nacional.

SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES

Duarte Cordeiro da Silva Branco é Cadete Aluno da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nasceu a 15 de junho de 2001, é natural de Monte Redondo, Leiria.

Rúben Filipe Nascimento Lopes é Cadete Aluno da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Nasceu a 15 de fevereiro de 2002, é natural de Trancoso, Guarda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrupamento de Escolas de Trancoso (2020). Projeto Educativo.
<https://aetrancoso.pt/download/gesdoc/Projeto-Educativo-Trancoso-final.pdf>
- Agrupamento de Escolas de Trancoso (2020). Regulamento Interno.
<https://aetrancoso.pt/download/gesdoc/Regulamento-Interno-24-de-julho-anexos-versao-final.pdf>
- Azevedo, J. (2002). Avaliação das Escolas: Consensos e divergências (1.ª Edição). ASA
- Constituição da República Portuguesa. (1976)
- Coutinho, C., P. (2014). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática (2.ª Edição). Almedina
- Cutcher-Gerchenfeld, J. (2006). The Human Side of Enterprise by Douglas McGregor (Annotated Edition). The McGraw-Hill

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Diário da República n.º 79/2008, Série I
- Díaz, A., S. (2003). Avaliação da Qualidade das Escolas (1.ª Edição). ASA.
- Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência. (2022). Regiões em números 2020/2021. <https://www.dgeec.mec.pt/np4/96/>
- Echer, I., C. (2001). A Revisão de Literatura na construção do trabalho científico. Revista gaúcha de enfermagem, 22(2), 5-20.
<http://hdl.handle.net/10183/23470>
- Ferreira, A., V., S. (2016). Elementos de Articulação: Missão, Visão, Valores e a identidade organizacional. Revista EDUICEP, 1(1).
<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/article/view/129>
- Fortin, M., F. (1999). O Processo de Investigação: da concepção à realização. (1.º Edição). Lusociência- Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freitas, E., C., & Prodanov, C., C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2.ª Edição). Universidade Feevale
- Fundação Manuel Leão (2018). Programa de Avaliação Externa de Escolas. FML. Imprensa da Universidade de Coimbra. (2014). Análise SWOT do Ensino Superior Português: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Lei de Bases do Sistema Educativo (1986). Diário da República n.º 237/1986, Série I
- Leite, C., Pacheco, J., Moreira, E., Terrasêca, M., Carvalho, A., & Jordão, A. (2001). Avaliar a Avaliação (3.º Edição). ASA.
- Lima, L., C. (2009). A Democratização do Governo das Escolas Públicas em Portugal. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras, 19, 227-253.

https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/54718/1/ulfpie057644_tm.pdf

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. The Andover Press.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (1.^a Edição). Dom Quixote

Reed, M. (1997). *Sociologia da Gestão* (1.^a Edição). CELTA.

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

Pacheco, J., A (1993). *O Pensamento e a ação do professor em formação* [Tese de Doutoramento Instituto de Educação e Psicologia- Universidade do Minho].

Quivy, R., & Campenhoudt, L., V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.^a Edição). Gradiva

Silva, A., G., M., S., (2021). *O Papel do Diretor Escolar na Gestão Financeira das Escolas Públicas em Portugal* [Dissertação de Mestrado IE- Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.

Venâncio, I., M. & Otero, A., G. (2003). *Eficácia e Qualidade na Escola* (1.^a Edição). ASA.

Orçamento de Estado 2022 do XXIII Governo Constitucional. Diário da República: I Série, n.º 122.

https://oe2022.gov.pt/wpcontent/uploads/2022/05/OE2022_abril_Site_vf.pdf

APÊNDICES E ANEXOS



RELEVÂNCIA DAS ATUAIS TEORIAS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. A ACADEMIA MILITAR COMO ESTUDO DE CASO

Diogo Leocádio, Academia Militar, leocadio.djs@academiamilitar.pt

Leonel Guedes, Academia Militar, guedes.lf@academiamilitar.pt

José Oliveira, Academia Militar, oliveira.jmm2@academiamilitar.pt

Paulo Gomes, Academia Militar, gomes.pja@exercito.pt

ABSTRACT

Public Administration has undergone various transformations over time, reflecting changes in societies and the evolving needs of citizens. With the development of disruptive technologies, there is a need to adapt existing theories of Public Administration or even create new theories to enhance its efficiency and effectiveness. In this regard, this study aims to investigate the relevance of New Public Administration theories in the context of the Military Academy. Employing a qualitative approach, an inductive method and a case study were adopted to conduct the research. The study examines theories such as New Public Management (NPM), Public Value Management (PVM), New Public Governance (NPG), and New Public Service (NPS). Thus, the study seeks to understand how these theories can be applied in practice, considering their challenges and benefits for institution management, contributing to a better understanding of the application of New Public Administration theories in the context of the Military Academy.

The results show that the Portuguese Military Academy, by emphasizing transparency, accountability, providing quality services, the implementation of efficient management practices, results-based incentives and the establishment of strategic partnerships, can improve the general performance.

Keywords: *Military Academy; New Public Administration; Theories*

RESUMO

A Administração Pública tem passado por diversas transformações ao longo do tempo, refletindo as mudanças na sociedade e nas próprias necessidades dos cidadãos. Com o desenvolvimento de novas tecnologias disruptivas, surge a necessidade de adaptar as teorias existentes da Administração Pública ou até criar teorias para melhorar a sua eficiência e eficácia. Neste sentido, este estudo tem como objetivo indagar a relevância das teorias da Nova Administração Pública no contexto da Academia Militar. Utilizando uma abordagem qualitativa, foi adotado um método indutivo e um estudo de caso para materializar a investigação. São analisadas teorias como o *New Public Management* (NPM), *Public Value Management* (PVM), *New Public Governance* (NPG) e *New Public Service* (NPS). Deste modo, procura-se entender como essas teorias podem ser aplicadas na prática, considerando os seus desafios e benefícios para a gestão da instituição, contribuindo para uma melhor compreensão da aplicação das teorias da Nova Administração Pública no contexto da Academia Militar.

Os resultados vêm evidenciar que a Academia Militar, ao enfatizar a transparência, prestação de contas e prestação de serviços de qualidade, a implementação de práticas de gestão eficientes, incentivos baseados em resultados e o estabelecimento de parcerias estratégicas, pode melhorar o seu desempenho geral.

Palavras-chave: Academia Militar; Nova Administração Pública; Teorias

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública pode ser definida como um instrumento utilizado para definir disposições formais, processuais e organizacionais, a partir das quais os

funcionários públicos servem um governo (Johnston, 2015). Ao longo dos tempos têm sido várias as teorias que visam compreender melhor o funcionamento da Administração Pública, como esta se deve reger no seu sentido orgânico e funcional, assim como a relação que estabelece com a sociedade que representa. No entanto e devido ao desenvolvimento de novas tecnologias disruptivas, torna-se essencial adaptar as teorias existentes da Administração Pública ou até criar novas teorias (Reis et al., 2019).

O desenvolvimento das várias teorias da Administração Pública teve início com a teoria burocrática de Max Weber (Farazmand, 2010). Contudo, desde 1980 que as teorias tradicionais da Administração Pública têm sido rejeitadas pelos governos, passando os mesmos a orientarem-se para uma teoria baseada no setor privado, de modo a equilibrar o foco económico com a criação de valor público por parte das organizações públicas (Johnston, 2015). De acordo com Pyun e Edey Gamassou (2018), estas teorias da Nova Administração Pública são as seguintes: (1) *New Public Management*; (2) *Public Value Management*; (3) *New Public Governance*; (4) *New Public Service*. Por conseguinte e dada a amplitude do tema, a abordagem adotada Partindo deste pressuposto, cresce a necessidade de abordar estas novas teorias de maneira diferente.

Sendo a Academia Militar uma Instituição de Ensino Superior Público Universitário Militar, é possível aplicar as teorias da nova Administração Pública à mesma. Neste sentido e tendo esta premissa em mente surge este estudo, onde o objetivo geral tem em vista indagar a relevância das atuais teorias da nova Administração Pública no contexto da Academia Militar.

Tendo em conta este objetivo geral, foram definida uma pergunta inicial que está intimamente relacionada ao título e ao tema no qual o estudo se enquadra (Fortin, 2009). Neste sentido, a Pergunta de Partida (PP) definida para esta investigação foi a

seguinte: “Como é que as teorias da Nova Administração Pública podem melhorar a gestão da Academia Militar?”.

Refere Rosado (2017) que “à pergunta de partida são acometidas as perguntas derivadas”, ou seja, perguntas que orientam o trabalho investigador, de forma a alcançar os objetivos específicos propostos. Deste modo, são elaboradas as seguintes perguntas derivadas (PD): a PD1 visa entender saber “Quais são as teorias da Nova Administração Pública mais relevantes para melhorar a gestão da Academia Militar?”; já a PD2 é compreender “Como é que as teorias da Nova Administração Pública podem ser aplicadas na prática, considerando os desafios e os benefícios para a gestão da Academia Militar?”.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (*NEW PUBLIC MANAGEMENT*)

O *New Public Management* (NPM) foi um movimento que surgiu durante as décadas de 1970 e 1980, com o intuito de impulsionar uma profunda reforma na Administração Pública. Trouxe alterações significativas ao setor público, implementando práticas de gestão com o objetivo de aperfeiçoar a eficácia, eficiência e economia das decisões governamentais (Lynn, 1998).

A base deste movimento reside na ideia de fornecer serviços aos cidadãos, tendo-os como o cerne do processo administrativo, onde o principal objetivo é aprimorar a qualidade dos serviços públicos, adotando métodos e abordagens provenientes do setor privado (Noblet et al., 2006). Uma das principais mudanças trazidas pelo NPM foi a contratação de empresas privadas e organizações sem fins lucrativos para prestar serviços essenciais (Dunleavy & Hood, 1994).

É sabido que o *New Public Management* (NPM) surgiu, essencialmente, devido à imposição de restrições orçamentais e cortes financeiros, juntamente com a abertura

dos mercados e aumento da competição no setor público (Box et al., 2001). Os governos passaram a adotar o NPM como uma resposta para otimizar recursos e procurar maior eficiência. De acordo com Vigoda-Gadot e Meiri (2008), este movimento trouxe princípios da gestão empresarial para a esfera pública, valorizando a produtividade, a inovação, a responsabilidade e a prestação de contas.

Segundo os princípios propostos por Hood (1995), o *New Public Management* (NPM) alicerça-se em três pilares fundamentais: a privatização dos serviços, reduzindo a interferência do Estado e procurando a participação do setor privado; a adoção de métodos de gestão empresarial, considerando a superioridade da gestão privada em relação à gestão pública e, por último, a descentralização e a desburocratização. Deste modo, haverá uma ênfase na busca pela racionalidade econômica e na obtenção de resultados concretos.

Assim sendo, os cidadãos são considerados os consumidores dos serviços públicos, reconhecendo-se a importância de atender às suas necessidades e expectativas. Os dirigentes, por sua vez, são vistos como gestores públicos, responsáveis por administrar e aperfeiçoar a prestação desses mesmos serviços. Para estabelecer uma relação mais eficaz e alinhada com os responsáveis pelas decisões políticas e governamentais, os gestores públicos procuram reajustar essa dinâmica. De certa forma, isso implica estabelecer uma comunicação clara, fornecer informações relevantes e fundamentar as ações em dados concretos para fortalecer a reputação dos gestores públicos (Hutton et al., 2001).

Ainda no contexto do *New Public Management* (NPM), a motivação dos dirigentes está diretamente relacionada com os incentivos que podem incluir recompensas baseadas no desempenho tais como promoções, o próprio reconhecimento e remuneração variável. Estas recompensas têm o objetivo de estimular a procura incessante por mais resultados positivos e a eficiência na gestão dos serviços públicos

(Verbeeten & Speklé, 2015). Essa abordagem de considerar os cidadãos como consumidores e os dirigentes como gestores públicos tem como propósito promover uma melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados pelo setor público. Através da adoção de práticas e estratégias baseadas em incentivos e focadas em resultados, procura garantir-se uma maior eficácia, eficiência e satisfação dos cidadãos.

2.2. NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA (*NEW PUBLIC GOVERNANCE*)

O *New Public Governance* (NPG) representa um movimento inovador que procura redefinir a governança pública, superando as limitações das teorias tradicionais de administração pública e ainda como resposta às críticas do *New Public Management* (NPM). O objetivo central desta nova teoria é colocar os cidadãos no centro do processo decisório da Administração Pública, promovendo a participação inclusiva e tendo em conta interesse público.

Um dos elementos fundamentais do NPG é o reconhecimento da hierarquia como um mecanismo-chave para a governança eficaz. A hierarquia desempenha um papel crucial ao garantir a responsabilidade na utilização dos recursos públicos, assegurando que os serviços sejam prestados de forma eficiente e que os resultados sejam muito satisfatórios. Dessa forma, o NPG valoriza a eficiência na prestação dos serviços públicos, colocando ênfase nos resultados alcançados (Osborne, 2006).

O NPG fundamenta-se na premissa de um Estado pluralista, reconhecendo a necessidade de compreender e adaptar-se ao contexto específico do desenvolvimento e implementação das políticas públicas. Nesta perspetiva, é necessária uma compreensão aprofundada das relações interorganizacionais e dos processos envolvidos na elaboração, implementação e prestação de serviços públicos (Osborne, 2006). Uma característica fundamental e distintiva do NPG é a sua capacidade de

combinar os pontos fortes da Nova Administração Pública (NPM) com uma abordagem mais centrada nos interesses públicos e na participação dos cidadãos. Enquanto o NPM enfatiza a eficiência, a produtividade e a orientação para o mercado, o *New Public Governance* (NPG) vai mais além, incorporando valores como o interesse público, a inclusão e a responsabilidade social. Essa abordagem mais abrangente permite que o NPG aproveite os benefícios da gestão baseada no desempenho, ao mesmo tempo em que promove a participação dos cidadãos e a produção de resultados que atendam às necessidades da sociedade como um todo. De certa forma, o foco passa a estar não apenas na eficiência e nos resultados, mas também na legitimidade e na capacidade de responder às necessidades e expectativas dos cidadãos (Dunleavy et al., 2006).

Assim, esta nova teoria representa uma abordagem transformadora que coloca os cidadãos no centro das decisões públicas e também, ao reconhecer a importância da hierarquia, o NPG procura garantir a responsabilidade na utilização dos recursos públicos e promover a eficácia na prestação de serviços. Além disso, ao combinar os pontos fortes do NPM com uma abordagem mais centrada no interesse público, esta teoria visa promover uma governança democrática e orientada para os valores coletivos, constituindo-se como fundamental para avançar em direção a uma gestão pública mais eficiente, participativa e responsável.

2.3. GESTÃO DO VALOR PÚBLICO (*PUBLIC VALUE MANAGEMENT*)

A necessidade de aperfeiçoar a eficiência e eficácia do setor público levou à incorporação de abordagens empresariais e a alguns princípios de gestão. Nesse sentido, surgiu o *Public Value Management* (PVM), uma abordagem que destaca a importância do desempenho organizacional na criação de valor público. Dentro desta teoria, espera-se que as organizações públicas e os próprios governos atendam às

necessidades dos cidadãos através da prestação de serviços públicos de elevada qualidade, sendo capazes de atingir eficientemente os resultados sociais desejados, ao mesmo tempo em que promovem justiça e equidade na sociedade (Talbot, 2009). É importante ressaltar que tanto a abordagem da Nova Administração Pública (NPM) como a Nova Governança Pública (NPG) apresentam limitações na explicação das mudanças ambientais e na criação de um modelo de gestão adequado. Assim sendo, o PVM é visto como um meio de compreender a organização e enfrentar os desafios existentes. Além do exposto, é relevante notar que a abordagem do PVM reconhece que o valor público não se restringe unicamente a métricas quantitativas, como eficiência e resultados mensuráveis, mas envolve também aspectos mais gerais, como a busca pela justiça, a promoção da equidade e a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos (Bryson et al., 2014). Por conseguinte, ao adotar o PVM, as organizações públicas visam aprimorar o seu desempenho, atingir objetivos sociais e estabelecer uma governança justa e responsável.

Outra perspectiva essencial dentro do contexto do PVM é o Triângulo Estratégico de criação de valor público de Moore e Moore (2005), como podemos observar na Ilustração 1.

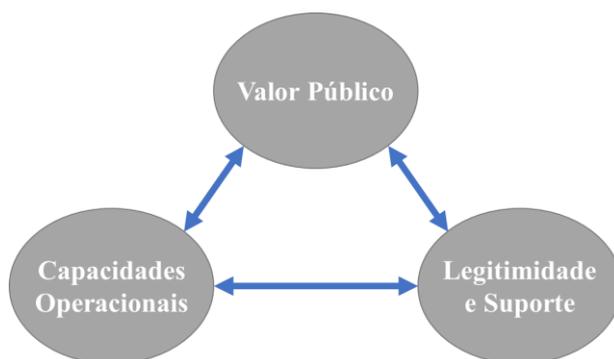


Ilustração 1: Triângulo Estratégico de criação de valor público

Fonte: Adaptado de Moore & Moore (2005)

O modelo em questão direciona o foco da gestão/ administração para três elementos fundamentais: a criação de valor público, a capacidade operacional e a gestão política no contexto de autorização. A noção de criação de valor público envolve identificar o que é valioso em termos da “missão da agência” no setor público. A gestão política reporta-se à consideração das expectativas dos diversos *stakeholders* políticos e ao desenvolvimento de estratégias para lidar com o ambiente político, garantindo recursos e autoridade. Finalmente, a capacidade operacional está relacionada à identificação do que é viável alcançar por parte da organização em termos de resultados e ao próprio desenvolvimento de sistemas, processos e recursos necessários para avançar na criação de valor (Moore & Moore, 2005).

Assim, a abordagem, do PVM procura fornecer um quadro abrangente para o aperfeiçoamento da gestão pública, permitindo a criação de valor público de maneira sustentável e orientada para o bem-estar social.

2.4. NOVO SERVIÇO PÚBLICO (*NEW PUBLIC SERVICE*)

A Administração Pública tem o dever e a responsabilidade de atender às necessidades da sociedade e de estudar e observar aspectos que estão para além da percepção do mercado. A prática da Administração Pública não pode ser simplificada como uma dicotomia entre valores de mercado e valores da democracia. Em vez disso, é necessário reconhecer que a Administração Pública envolve uma interação complexa entre vários interesses e princípios (Denhardt, 2007). Deste modo, surgiu o *New Public Service* (NPS), que é uma teoria que enfatiza práticas de uma administração democrática em que o cidadão é constantemente envolvido. Dentro desta teoria, o cidadão é o órgão de conduta da administração e nenhuma decisão é tomada sem considerar os seus direitos e as suas premências (Kernaghan, 2003).

O NPS surgiu como uma crítica à teoria dominante da Administração Pública, considerada um modelo racional de administração que tem pelo menos três limitações a delinear: baseia-se numa visão estreita e restritiva da razão humana, suporta-se num entendimento incompleto da aquisição do conhecimento e impede uma conexão entre a teoria e a prática de maneira adequada. A gestão pública passou por uma revolução e, em vez dos estados se focarem no controlo de burocracias e em entregar serviços públicos de qualidade, os administradores públicos estão a responder às preocupações da sociedade numa ótica de “*dirigir em vez de servir*” e de serem os empreendedores de um governo novo, cada vez mais privatizado (Denhardt & Denhardt, 2002). Todavia, o *New Public Service* (NPS) defende que o fator-chave para um governo eficaz é o envolvimento dos próprios cidadãos, devendo basear-se nos seguintes princípios (Denhardt, 2007): servir em vez de dirigir; pensar de forma estratégica e agir de forma democrática; valorizar as pessoas e não tanto a produtividade; procurar acima de tudo o interesse público e pensar nas pessoas como cidadãos e não como clientes ou consumidores; reconhecer que o *accountability* (responsabilidade e prestação de contas dos agentes públicos perante a sociedade) não é simples e, por último, valorizar a cidadania em detrimento do empreendedorismo. Uma das mais relevantes características do NPS surge no âmbito da prestação de serviços públicos de qualidade, com foco no cidadão e na procura pela satisfação das suas necessidades, sendo fundamental adotar uma perspetiva mais centrada nas pessoas e oferecer serviços de forma eficiente, eficaz e personalizada. Além disso, destaca-se a importância da colaboração dos cidadãos no processo de tomada de decisão e no processo de elaboração e implementação de políticas públicas.

A aplicação do NPS na Administração Pública requer uma mudança cultural e estrutural nas organizações governamentais e, naturalmente, tudo isso envolve a adoção de práticas de gestão mais flexíveis, a busca pela eficiência, o estímulo à

inovação, um método de aprendizagem contínua e a criação de parcerias com outros setores/ atores da sociedade. Na atualidade, o NPS exige também a utilização de tecnologias digitais para melhorar a eficiência e a acessibilidade dos serviços públicos.

2.5 A MELHORIA DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA GESTÃO POR RESULTADOS

A Gestão por Resultados é considerada uma abordagem amplamente adotada na prossecução das atividades e processos da Administração Pública, que se insere no contexto do *New Public Management* (NPM) e do *Public Value Management* (PVM). Essa abordagem procura aperfeiçoar a eficiência, eficácia e o *accountability* do setor público, direcionando as ações governamentais para o alcance de resultados mensuráveis e tangíveis (Heinrich, 2002).

No cerne da Gestão por Resultados está a definição clara de metas e objetivos, os quais são fundamentados nas teorias do NPM. Essas metas, alinhadas aos objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais), estabelecem diretrizes para as atividades do governo, promovendo uma gestão mais orientada para os resultados. Ao delinear metas precisas, os gestores públicos conseguem articular as ações e esforços da organização, concentrando-se no alcance de resultados concretos. A mensuração do desempenho através de indicadores de desempenho apropriados constitui-se como elemento essencial da Gestão por Resultados, estando em consonância com os preceitos do PVM. Esses indicadores, baseados em teorias e modelos de avaliação de desempenho, possibilitam a monitorização contínua do progresso em relação às metas estabelecidas, permitindo a identificação de desvios e levando a tomada de decisões informadas (Moynihan & Pandey, 2005). Através da mensuração do desempenho, os gestores podem avaliar o impacto das ações

governamentais, identificar áreas que necessitam de melhorias e realocar recursos de forma mais eficiente.

Além da definição de metas e da mensuração do desempenho, a Gestão por Resultados estimula a adoção de práticas de gestão eficientes, em consonância com os princípios do NPM. Essas práticas incluem o estabelecimento de mecanismos de incentivos baseados em resultados, os quais visam estimular os funcionários públicos a alcançar os objetivos estabelecidos. Além disso, a busca por parcerias estratégicas com o setor privado é fundamental, a fim de proporcionar a entrega de serviços públicos de qualidade.

Uma das principais vantagens da Gestão por Resultados é sua capacidade de aumentar a transparência e a *accountability* no setor público, aspectos centrais tanto do NPM quanto do PVM. Ao comunicar de forma clara e transparente os resultados alcançados, o governo demonstra seu compromisso em prestar contas à sociedade, fortalecendo a ideia de confiança dos cidadãos nas instituições governamentais, promovendo uma maior compreensão de como os recursos públicos estão a ser utilizados para atender às necessidades da população (Meijer et al., 2012).

Nesse contexto, a Gestão por Resultados, inserida no NPM e no PVM, emerge como uma abordagem estratégica para impulsionar o desempenho do setor público, alinhando-se às teorias e princípios subjacentes a esses modelos de gestão. Através da definição de metas claras e mensuráveis, da adoção de indicadores de desempenho adequados, da implementação de práticas eficientes de gestão e da contínua promoção da transparência, procura-se maximizar o valor público entregue à sociedade e fortalecer a governança pública no cenário contemporâneo.

2.6 A MELHORIA DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA GESTÃO POR OBJETIVOS

A gestão por objetivos e o *New Public Management* estão intrinsecamente relacionados, uma vez que ambos convergem para o alcance de resultados e para a melhoria da eficiência no âmbito do setor público. A gestão por objetivos constitui uma abordagem que engloba a definição precisa de metas e a alocação adequada de recursos para alcançá-las, ao passo que o NPM representa um paradigma que procura a aplicação de princípios e técnicas de gestão oriundos do setor privado ao setor público (Kaul, 1997).

No contexto do *New Public Management*, a gestão por objetivos desempenha um papel crucial na instauração de uma cultura de desempenho e responsabilidade nas organizações governamentais. Mediante a definição de metas claras e mensuráveis, é possível harmonizar os esforços de todos os colaboradores em torno dos objetivos comuns. Tal abordagem permite uma coordenação, priorização e monitorização mais eficazes das atividades, garantindo uma alocação otimizada dos recursos. Além disso, a gestão por objetivos exerce um papel determinante na avaliação do desempenho e na prestação de contas, elementos fundamentais no âmbito do *New Public Management* (NPM). Através do estabelecimento de metas e diretrizes específicas, torna-se possível mensurar o progresso e identificar áreas passíveis de aperfeiçoamento. Desta forma, a definição clara dos resultados esperados permite aos gestores avaliar tanto o desempenho individual como o coletivo, sendo possível premiar o sucesso e identificar oportunidades de desenvolvimento.

Outro aspeto bastante relevante reside na ênfase atribuída à transparência e à prestação de serviços de qualidade no âmbito do *New Public Management*. A gestão por objetivos contribui significativamente para o aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos, uma vez que as metas estabelecidas são orientadas para atender às

necessidades dos cidadãos. Através da monitorização do desempenho e dos resultados, é possível identificar as lacunas na entrega dos serviços e implementar estratégias com o intuito de otimizar tanto a eficácia como a eficiência.

É essencial destacar que a gestão por objetivos, por si só, não é a solução para todos os desafios enfrentados pelo setor público. É imprescindível que essa abordagem seja implementada de maneira integrada a outras práticas e políticas do *New Public Management*, tais como a introdução de incentivos, a descentralização da autoridade e a ênfase na participação dos cidadãos (Dunleavy & Hood, 1994).

Assim, a gestão por objetivos desempenha um papel crucial no âmbito do paradigma específico do NPM, ao proporcionar uma abordagem sistemática e mais orientada para resultados na administração pública. Essa gestão contribui para a definição de metas claras, a avaliação do desempenho, a prestação de serviços de qualidade e a responsabilização dos gestores. Mediante a combinação da gestão por objetivos com os princípios do *New Public Management*, torna-se possível promover uma governança mais eficiente, eficaz e centrada no cidadão.

3. METODOLOGIA

Neste tópico pretendemos descrever rigorosa e detalhadamente os métodos e técnicas utilizados no decorrer de todo o processo de investigação, desde a fase exploratória do estudo à construção dos instrumentos de recolha de dados (Haro et al., 2016). Ao elaborar um trabalho de investigação, a pesquisa de conteúdo é um processo rigoroso e sistemático que requer um profundo conhecimento dos métodos e técnicas necessários para descrever e interpretar a realidade de maneira precisa (Fortin, 2009). Assim sendo, no que concerne ao paradigma de investigação referente a este estudo, podemos afirmar que seguimos uma abordagem do paradigma qualitativo que, conseqüentemente, se reflete numa metodologia de índole qualitativa. Ao longo da

pesquisa, adotámos um método indutivo, onde analisámos uma variedade de documentos e dados de resultados de um fenómeno particular com o intuito de alcançar uma generalização teórica (Rosado, 2017). Neste sentido, optou-se por realizar um estudo de caso, de maneira a examinar um fenómeno dentro do contexto da vida real (Yin, 1993). Como pode ser observado também, a nossa investigação enquadra-se como um estudo não experimental, visto que corresponde a uma representação que detalha e especifica as ações que permitirão obter respostas fiáveis às questões e objetivos de investigação (Fortin, 2009).

Foram utilizadas duas técnicas para a recolha de informações. Primeiramente, foram utilizadas técnicas documentais, que envolveram a análise de artigos científicos e livros relacionados com o tema em questão. Para a análise documental, procedeu-se à recolha de informação, utilizando várias fontes, como o motor de busca *Google Scholar* e as bases de dados *ESBCO* e *B-on*, de forma a obter livros e artigos científicos que foram pertinentes para a elaboração do trabalho de investigação.

Em segundo lugar, foram realizadas entrevistas, pois uma vez que, o instrumento de recolha mais adequado seria a entrevista semiestruturada. Esta focou-se em perceber e compreender o mundo dos entrevistados, as suas experiências, assim como os significados destas e o valor que lhes atribuem (Resende, 2016).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, efetuou-se a análise de conteúdo das entrevistas. Para este efeito, apresenta-se uma síntese das ideias-chave comuns (Tabela 1) sobre os dados relativos à entrevista elaborada para ter um claro entendimento da temática em questão.

Análise de conteúdo das entrevistas	
Pergunta	Quais são os principais desafios enfrentados na gestão organizacional da Academia Militar e como podem ser superados de forma eficaz?
Descrição das ideias em comum	Crucial ouvir os diferentes níveis hierárquicos e adotar uma liderança democrática. A melhoria eficaz e eficiente do desempenho é um desafio para a AM, envolvendo capacitação e a gestão adequada de diferentes pessoas. Na AM, conciliar a formação acadêmica e militar, desenvolver liderança, promover disciplina e ética, gerir recursos humanos e adaptar-se às mudanças tecnológicas são desafios específicos. A escassez de recursos humanos e financeiros requer reforço por parte da tutela para o planejamento, realização e supervisão das atividades de ensino, investigação e formação militar.
Pergunta	Como melhorar a eficiência na gestão da Academia Militar, de forma a atingir um maior desempenho?
Descrição das ideias em comum	Conceder autonomia aos níveis hierárquicos, escolher líderes adequados e monitorizar os objetivos são estratégias para melhorar a eficiência da gestão. Fontes de investimento autónomas e planeamento financeiro de longo prazo são essenciais. Na AM, melhorar processos, promover colaboração, usar tecnologia adequada e procurar a melhoria contínua aumentam a eficiência. Recursos humanos e financeiros dedicados, redução da burocracia e apoio colaborativo à decisão são necessários para gerir recursos escassos e melhorar o desempenho.
Pergunta	Como aumentar a transparência na gestão da Academia Militar, de forma a atingir um maior desempenho?
Descrição das ideias em comum	Para aumentar a transparência na gestão, é importante disponibilizar processos internos para consulta livre e gerir riscos para identificar áreas propícias a problemas. É essencial responsabilizar e cumprir os objetivos. Na AM, é necessário descentralizar a tomada de decisão, promover comunicação interna e compartilhar informações de gestão. É fundamental uma comunicação clara, divulgação de políticas, participação de todos os intervenientes, transparência financeira, acesso à informação e avaliações regulares. Plataformas digitais, como o portal colaborativo, podem facilitar a partilha e recolha de informações.
Pergunta	Quais são as estratégias que podem ser implementadas para promover a participação e o envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da organização?

Análise de conteúdo das entrevistas	
Descrição das ideias em comum	Para promover o envolvimento dos funcionários, é crucial conceder-lhes autonomia e liberdade de ação. Para entender as suas necessidades e desejos, podem ser utilizados questionários. Estabelecer objetivos alinhados com as expectativas dos funcionários é fundamental. Criar condições para a satisfação e motivação dos colaboradores é importante, aceitando propostas de melhorias de qualquer origem e recompensando o envolvimento que traga benefícios significativos para a organização. Promover a participação e o envolvimento dos funcionários pode ser facilitado através das plataformas digitais.
Pergunta	Quais são os melhores métodos para a Academia Militar se adaptar e responder de forma ágil às mudanças tecnológicas e sociais?
Descrição das ideias em comum	Para uma gestão eficiente, é necessário adotar a gestão por objetivos e uma liderança democrática. A implementação de plataformas colaborativas de tecnologia é fundamental para permitir a participação de todos os decisores e executantes, facilitando a tomada de decisões. Investir em novas tecnologias e fornecer treino adequado aos colaboradores é essencial. Além disso, é importante promover a consciencialização sobre as responsabilidades associadas às mudanças tecnológicas e incentivar a colaboração num ambiente corporativo.
Pergunta	Quais são os mecanismos de prestação de contas/ responsabilização mais efetivos na gestão da Academia Militar?
Descrição das ideias em comum	Para uma gestão eficiente, é necessário implementar a gestão por objetivos e estabelecer normativos que definam procedimentos e competências. Medidas de controlo devem ser constantemente aplicadas e verificadas. A prestação de contas é da responsabilidade do Comandante direto na área, mas a autonomia na gestão de recursos próprios pode proporcionar maior liberdade. É fundamental ter mecanismos de prestação de contas, como auditorias e monitorização de desempenho para garantir transparência e cumprimento de metas.
Pergunta	Como otimizar a gestão de recursos humanos para impulsionar o desempenho e a satisfação de todos os colaboradores?
Descrição das ideias em comum	Para melhorar o desempenho e a satisfação dos colaboradores, é essencial reconhecer e valorizar cada vez mais o seu empenho. Para isso, é importante entender as suas necessidades e enfatizar os pontos comuns. Alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz requer a definição de metas SMART. Introduzir ferramentas de TI, modernizar processos e adotar inovações contribuirão para otimizar a gestão. Uma abordagem abrangente, envolvendo

Análise de conteúdo das entrevistas	
	comunicação eficaz, reconhecimento, colaboração e trabalho em equipa, fortalecerá as relações e melhorará o ambiente de trabalho.
Pergunta	Quais são as estratégias que podem ser adotadas para fomentar a inovação e a criatividade na gestão da Academia Militar?
Descrição das ideias em comum	Para promover a inovação e a criatividade na gestão da AM, é crucial dar maior liberdade pedagógica e criativa aos colaboradores, especialmente os docentes. Equipas multidisciplinares podem ser incentivadas a desenvolver projetos de investigação e inovação, tanto internamente como em parceria com outras organizações. É importante não descartar ideias de fontes inesperadas, estimular a geração coletiva de ideias e combater a resistência à mudança. Para fomentar a inovação, deve-se buscar referências em organizações líderes e adotar estratégias de cultura de inovação. Patrocínio financeiro para ações de formação e atividades de investigação torna-se fundamental.

Tabela 1: Descrição das ideias em comum

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÕES

Neste tópico pretende-se dar resposta à pergunta de partida e às duas perguntas derivadas inicialmente definidas. Em relação à Pergunta de Partida, que procurava demonstrar “Como é que as teorias da Nova Administração Pública podem melhorar a gestão da Academia Militar?”, constata-se que essas referidas teorias da Nova Administração Pública podem melhorar a gestão da Academia Militar de diversas formas. Ao adotar uma abordagem orientada para os resultados e eficiência, a AM pode estabelecer metas claras e mensuráveis, promovendo uma coordenação mais eficaz das atividades e uma alocação otimizada dos recursos disponíveis. Além disso, ao enfatizar a transparência, prestação de contas e prestação de serviços de qualidade, a Academia Militar pode aperfeiçoar os próprios serviços de educação e de formação militar. A implementação de práticas de gestão eficientes, incentivos baseados em

resultados e o estabelecimento de parcerias estratégicas também podem fortalecer a “governança” e impulsionar o desempenho geral da Academia Militar.

Passemos agora às respostas das nossas perguntas derivadas: quanto à PD1 – “Quais são as teorias da Nova Administração Pública mais relevantes para melhorar a gestão da Academia Militar?” – verificamos que, tendo em conta todas as teorias abordadas, destaca-se a *Public Value Management* (PVM). Esta teoria em conjunto com a gestão por resultados permite que seja dada uma elevada importância à definição clara de metas, à medição do desempenho, à transparência, à prestação de serviços de qualidade, à responsabilização dos gestores aos vários níveis e à busca por eficiência e eficácia nos próprios processos de administração pública; em resposta à PD2 – “Como é que as teorias da Nova Administração Pública podem ser aplicadas na prática, considerando os desafios e os benefícios para a gestão da Academia Militar?” – concluímos que a aplicação das teorias da Nova Administração Pública na gestão da Academia Militar envolve enfrentar desafios específicos: conciliar formação académica e militar, desenvolver liderança, promover disciplina e ética, gerir recursos humanos e adaptar-se às mudanças tecnológicas. Para superar esses desafios, é crucial adotar estratégias bem definidas, tendo em conta os diferentes níveis hierárquicos, conceder autonomia, escolher líderes adequados, melhorar processos (desburocratização), promover colaboração, utilizar tecnologia adequada, investir em recursos humanos e financeiros, promover transparência na gestão, envolver os funcionários, incentivar a inovação e a criatividade, implementar uma Gestão por Resultados e estabelecer normativos e mecanismos de prestação de contas. Todas essas práticas visam melhorar a eficiência, eficácia, transparência e o valor entregue pela Academia Militar, tanto internamente como externamente.

O estudo sobre a aplicação das teorias da Nova Administração Pública na gestão da Academia Militar apresenta algumas limitações. Primeiramente, é importante

reconhecer que cada instituição tem as suas particularidades e contextos específicos, o que pode influenciar a transferibilidade das teorias e práticas mencionadas. Além disso, a implementação dessas teorias requer um compromisso e apoio contínuo por parte da liderança e dos gestores, assim como recursos adequados para promover as mudanças necessárias. Outra limitação é a possibilidade de resistência à mudança por parte dos colaboradores, o que pode afetar a efetividade das estratégias propostas. Por fim, a avaliação dos resultados e impacto das práticas adotadas pode ser complexa e exigir um período considerável. No entanto, mesmo com essas limitações de caráter técnico, conseguimos obter informações relevantes e identificar aspectos fundamentais da temática em questão no contexto da Academia Militar.

Ao longo desta investigação, destacamos ainda a importância da análise das principais ideias-chave das entrevistas realizadas e a associação das mesmas com a realidade da Academia Militar como um dos principais desafios enfrentados. Embora tenhamos obtido uma compreensão mais abrangente de como se pode melhorar a gestão da AM através das teorias abordadas, reconhecemos que ainda há um longo caminho a percorrer para aprofundar esta área, explorando outros aspectos relacionados com os efeitos a longo prazo da implementação dessas teorias na gestão da Academia Militar, avaliando os resultados alcançados, o impacto nas práticas organizacionais e o nível de satisfação dos colaboradores e como as tecnologias digitais emergentes podem ser integradas na gestão da Academia Militar, impulsionando a eficiência, a colaboração e a inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Box, R. C., Marshall, G. S., Reed, B. J., & Reed, C. M. (2001). New Public Management and Substantive Democracy. *Public Administration Review*,

61(5), 608–619. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00131>

- 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(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007). The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383–389. <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>
- Denhardt, J. (2007). *The New Public Service, Expanded Edition: Serving, Not Steering*. ME Sharpe
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2002). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead Long–Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Farazmand, A. (2010). Bureaucracy and Democracy: A Theoretical Analysis. *Public Organization Review*, 10(3), 245–258. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0137-0>
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5.ª Edição). Lusociência
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante* (1.ª Edição).

Pactor

Heinrich, C. J. (2002). Outcomes–Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712–725.

<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00253>

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93–109.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)

Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), 247–261. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00085-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00085-6)

Johnston, J. (2015). Public Administration: Organizational Aspects. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 19, 521–525. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73057-1>

Kaul, M. (1997). The New Public Administration: management innovations in government. *Public Administration and Development*, 17(1), 13–26.

[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-162x\(199702\)17:1](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-162x(199702)17:1)

Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711–719. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00334>

Lynn, L. E. (1998). The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy. *Public Administration Review*, 58(3), 231–237.

<https://doi.org/10.2307/976563>

Meijer, A. J., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/0020852311429533>

- Moore, G., & Moore, M. (2005). *Creating public value through state arts agencies*. Arts Midwest.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2005). Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 421–439.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui016>
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2006). Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, 20(4), 335–352.
<https://doi.org/10.1080/02678370601050648>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Pyun, H.-O., & Edey Gamassou, C. (2018). Looking for Public Administration Theories? *Public Organization Review*, 18(2), 245–261.
<https://doi.org/10.1007/s11115-017-0374-6>
- Reis, J., Santo, P. E., & Melão, N. (2019). Impacts of Artificial Intelligence on Public Administration: A Systematic Literature Review. *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–7.
<https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760893>
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal Os Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50–57
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1.ª Edição). Gradiva
- Talbot, C. (2009). Public Value—The Next “Big Thing” in Public Management? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 167–170.
<https://doi.org/10.1080/01900690902772059>
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented

Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978.

<https://doi.org/10.1177/0170840615580014>

Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New Public Management Values and Person-Organization fit: a Socio-Psychological approach and empirical examination among Public Sector Personnel. *Public Administration*, 86(1), 111–131.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x>

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. SAGE.

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 david.rosado.am@gmail.com

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 david.rosado.am@gmail.com, 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 david.rosado.am@gmail.com

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 david.rosado.am@gmail.com, 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