

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2021/2022 – 1.ª Edição**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O MODELO DE TRABALHO “RESILIENTE” NAS FORÇAS ARMADAS:
ADOTAR OU REJEITAR, EIS A QUESTÃO!**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Olívia Maria César de Sousa Cafum Boieiro
Primeiro-tenente Técnico Superior Naval - Eletrónica**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O MODELO DE TRABALHO “RESILIENTE” NAS
FORÇAS ARMADAS: ADOTAR OU REJEITAR, EIS A
QUESTÃO!**

1TEN TSN-ELT Olívia Maria César de Sousa Cafum Boieiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/22 – 1.ª Edição

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O MODELO DE TRABALHO “RESILIENTE” NAS
FORÇAS ARMADAS: ADOTAR OU REJEITAR, EIS A
QUESTÃO!**

1TEN TSN-ELT Olívia Maria César de Sousa Cafum Boieiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/22 – 1.ª Edição

Orientador: Prof.ª Doutora Luísa Maria Mascoli

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Olívia Maria César de Sousa Cafum Boieiro**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA: Adotar ou Rejeitar, eis a questão!”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, 1.^a edição 2021/2022** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respectivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **25 de janeiro de 2022**

Olívia Maria César de Sousa Cafum Boieiro



Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação Individual contou com o valioso apoio e colaboração dos docentes da Área de Metodologia de Investigação Científica o que em muito enriqueceu o trabalho realizado.

À Prof.^a Doutora Luísa Maria Mascoli, orientadora científica deste trabalho, uma palavra particular de agradecimento e reconhecimento, por todo o entusiasmo transmitido desde o primeiro momento e por todo o encorajamento e espírito crítico que me ajudou a levar esta investigação a bom porto.

À Comandante Isabel Bué, pelos seus preciosos contributos e pelas palavras amigas de permanente incentivo.

Um estudo baseado na aplicação de um questionário, envolve a participação de um conjunto de elementos de uma organização, sem os quais não seria possível desenvolver uma investigação. Assim, agradeço a todos militares e civis das Forças Armadas que contribuíram com a sua disponibilidade para participar neste estudo.

A todos os camaradas e amigos que, de alguma forma, contribuíram com as suas palavras de incentivo e de apoio, não deixando nunca a minha motivação desvanecer.

Agradeço também a ótima camaradagem e sentido de humor apurado dos auditores do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 2021/2022 1^a Edição, que tornaram este percurso mais agradável e do qual ficarão excelentes recordações e laços de amizade.

Por último e agradeço à minha família com especial atenção aos meus pais, Joaquim e M^a Cecília, pelos valores transmitidos, que me permitiram ser quem sou, pela vossa paciência incondicional e apoio ilimitado.

A todos expresso o meu Muito Obrigada!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico e Conceptual.....	5
2.1 Trabalho Resiliente	5
2.1.1 Modelos de trabalho	5
2.1.1.1 Trabalho presencial.....	2
2.1.1.2 Trabalho remoto	2
2.1.1.3 Trabalho híbrido	2
2.1.2 Tecnologias de Informação e Comunicação.....	3
2.1.3 Lições aprendidas	3
2.1.4 Caraterização das Áreas de Intervenção das FFAA	5
2.1.4.1 Vértice Estratégico	6
2.1.4.2 Cadeia de Comando / Linha Hierárquica	6
2.1.4.3 Componente Operacional	6
2.1.4.4 Tecnoestrutura	6
2.1.4.5 Pessoal (Órgãos) de Apoio	7
2.2 Modelo de análise	7
3. Metodologia da Investigação	9
3.1 Metodologia.....	9
3.2 Método.....	9
3.2.1 Participantes e procedimento.....	9
3.2.3 Tratamento dos dados	11
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	13
4.1 Caraterização da amostra total.....	13
4.2 Procedimentos de trabalho utilizados	20



4.2.1	Análise de dados	20
4.2.2	Discussão dos resultados	25
4.3	Lições identificadas e aprendidas	25
4.3.1	Análise dos dados	25
4.3.2	Discussão dos resultados	27
4.4	Implementação do TR vs. Áreas de intervenção	28
4.4.1	Análise dos dados	28
4.4.2	Discussão dos resultados	32
5.	Conclusões	33
	Referências Bibliográficas.....	37

Índice de Apêndices

Apêndice A – Questionário	Apd A - 1
Apêndice B – Unidades Militares dos(as) inquiridos(as) no questionário	Apd B - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura burocrática mecanicista FFAA	5
---	---

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Caracterização amostra - Ramos FFAA / Organismo.....	13
Gráfico 2 - Categoria Profissional	14
Gráfico 3 - EMGFA - Classes & Especialidades	15
Gráfico 4 - Marinha - Classes & Especialidades	16
Gráfico 5 - Exército - Especialidades	16
Gráfico 6 - Força Aérea - Especialidades	17
Gráfico 7 - FFAA - Civis - Grupo Profissional	17
Gráfico 8 - Área de intervenção onde prestam serviço	18
Gráfico 9 - Tempo de serviço nas FFAA	19
Gráfico 10 - Tempo no cargo	19



Gráfico 11 - Funções desempenhadas	20
Gráfico 12 - Procedimentos adotados no período de confinamento.....	21
Gráfico 13 - Ferramentas TIC disponibilizadas para a execução de TR.....	22
Gráfico 14 - Conhecimento Técnico para funcionar com as ferramentas TIC.....	22
Gráfico 15 - Ajuda e formação para funcionar com as ferramentas TIC	23
Gráfico 16 - Melhor fonte de disseminação de informação	24
Gráfico 17 - Procedimentos adotados no período pós- confinamento.....	24
Gráfico 18 - Realização das tarefas/atividades de trabalho quando em TR	26
Gráfico 19 - Adoção de procedimentos diferentes, na realização das tarefas quando comparado com o presencial	27
Gráfico 20 - Vantagens mais importantes na utilização do TR.....	29
Gráfico 21 - Aplicação do TR à área de intervenção	30
Gráfico 22 - Avaliação global da utilização do TR.....	30
Gráfico 23 - Implementação TR numa fase pós-pandémica	31
Gráfico 24 - Aplicação do TR a tempo parcial.....	31

Índice de Quadros

Quadro 1 - Produtividade do TR	28
Quadro 2 - Eficiência do TR	28
Quadro 3 - Eficácia do TR.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos da investigação.....	3
Tabela 2 - Questões de investigação.....	3
Tabela 3 - Modelo de análise.....	7



Resumo

A crise pandémica COVID-19, que nos assola desde março de 2020, forçou as FFAA, a adotar medidas de mitigação da proliferação desta doença, que permitissem dar continuidade à atividade laboral da organização. A imposição do confinamento obrigatório, levou à realização de trabalho “Resiliente”, isto é, um serviço de prontidão no domicílio.

A presente investigação, cujo objetivo foi verificar a possibilidade de implementação do trabalho “Resiliente” nas FFAA numa fase pós-pandémica, visou identificar quais os procedimentos de trabalho adotados durante e após o confinamento, bem como as Lições Aprendidas válidas para alterar o modo existente de como realizar as tarefas, assegurando as boas práticas e a não ocorrência dos mesmos “erros”.

A metodologia de investigação incide num raciocínio indutivo, com recurso à técnica por questionário, utilizando uma estratégia de investigação qualitativa e quantitativa, cujo desenho de pesquisa é transversal, e do tipo estudo de caso.

Decorrente da análise dos dados, conclui-se que o modelo de trabalho “Resiliente” pode ser adotado num modelo híbrido, alguns dias por semana e/ou quando a necessidade nas funções em que for aplicável, não alterando a eficácia e a eficiência do nível desempenho do trabalho efetuado, proporcionando assim uma maior motivação e flexibilidade na conciliação trabalho família.

Palavras-chave: Trabalho “Resiliente”; Forças Armadas; Método de Trabalho, Confinamento; COVID-19



Abstract

The COVID-19 pandemic crisis, which has been plaguing us since March 2020, led the Armed Forces to adopt measures to mitigate the spread of this disease to allow the organization to continue with its regular work activity. With a mandatory lockdown imposed, led to the realization of “resilient” work, i.e., a readiness service from home.

This research, whose objective was to verify the possibility of implementing "resilient" work within the Armed Forces in a post-pandemic phase, was aimed at identifying the work procedures adopted during and after the lockdown, as well as the valid Lessons Learned to change the existing way of how to perform tasks, ensuring good practices and the non-recurrence of the same “mistakes”.

The research methodology is based on an inductive reasoning, using the questionnaire technique, a qualitative and quantitative research strategy, a transversal research design, and consisting of a case study.

As a result of the data analysis, concludes that "resilient" work model can be adopted in a hybrid model, a few days a week and/or whenever necessary, in the functions in which it is applicable, without changing the effectiveness and efficiency of the level performance of work performed, thus providing greater motivation and flexibility in reconciling work and family.

Keywords: “Resilient” work; Armed Forces; Work Procedures, Lockdown; COVID-19



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AI	Área de Intervenção
AMN	Autoridade Marítima Nacional
AN	Administração Naval
ART	Artilharia

B

BA	Base Aérea
BP	Boa Prática

C

CA	Comando Aéreo
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CEM's	Chefes de Estado-Maior
CO	Centro Operacional
COVID-19	<i>Corona vírus disease</i>
CPOS	Curso de Promoção Oficial Superior

D

DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DN	Direção de Navios

E

EE	Estado Emergência
EM	Estados-Maiores
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EN	Engenheiros Navais
ENGEL	Engenheiros Eletrotécnico



ET	Eletrotécnicos
ETNA	Escola de Tecnologias Navais da Armada
EXE	Exército
F	
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FZ	Fuzileiros
H	
HFAR	Hospital das Forças Armadas
I	
IGE	Inspeção Geral do Exército
IGFA	Inspeção Geral da Força Aérea
IGM	Inspeção Geral da Marinha
INF	Infantaria
IUM	Instituto Universitário Militar
L	
L	Abastecimento
LA	Lições Aprendidas
LGTFP	Lei Geral Trabalho em Funções Públicas
LH	Linha Hierárquica
LI	Lições Identificadas
M	
M	Marinha
MMA	Mecânico de Material Aéreo
MSTeams	Microsoft Teams
MP	Marinha Portuguesa



N

NEP Normas de Execução Permanentes

O

AO Órgão de Ação

OB Órgãos Base

OC Órgãos de Conselhos

OCAD Órgãos Centrais de Administração e Direção

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OMS Organização Mundial de Saúde

P

PA Pessoal de Apoio

PILAV Piloto Aviador

POC Ponto de Contato

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

R

RH Recursos Humanos

S

SAS Secretariado e Apoio a Serviços

ST Serviço Técnico

T

TE Tecnoestrutura

TIC Tecnologias de Informação e Comunicações

TII Trabalho de Investigação Individual



TP Trabalho Presencial

TR Trabalho Resiliente

TSN Técnico Superior Naval

U

UEO Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

UN Unidade Naval

V

VE Vértice Estratégico

VPN *Virtual Private Networks*



1. Introdução

O meio envolvente das organizações é atualmente caracterizado por constantes mudanças que afetam a dinâmica organizacional, isto é, que exercem uma influência direta na estratégia da organização e nos seus objetivos (Mendes I. , 2012).

Com o surgimento da pandemia mundial identificada como *Corona Vírus Disease* 2019 (COVID-19), que atingiu Portugal em março de 2020, levou a que o Governo¹ elegesse o modelo de Teletrabalho como uma das medidas essenciais à proteção dos trabalhadores e que permitisse dar continuidade às atividades laborais, durante o confinamento obrigatório imposto pelo Estado de Emergência (EE).

Neste sentido, as organizações tiveram que se adaptar a este novo paradigma criando métodos de trabalho que lhes permitissem sobreviver. Á semelhança destas organizações, também as Forças Armadas (FFAA) viram-se obrigadas a adotar, dentro do possível, o modelo de Teletrabalho para os seus colaboradores militares e civis.

As FFAA, constituem a força vital de qualquer nação (Jaiswal, Dash & Mishra, 2016) e a sua organização tem características muito peculiares, caracterizada por uma cultura fortemente hierarquizada, onde a exigência a que um militar está sujeito influencia o seu comportamento (Santos, 2012), assim, perante a situação epidemiológica COVID-19, as FFAA viram-se obrigadas a adotar medidas no âmbito da prevenção e controlo daquela infeção, por forma a diminuir os impactos que viessem a ocorrer por vicissitudes várias na operacionalidade dos serviços.

O PLANO SALUS n.º 04/EMGFA/20 de março 2020, do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), decretou a implementação de medidas preventivas e de proteção, para a salvaguarda da saúde do pessoal das FFAA no âmbito do quadro epidémico da COVID-19, o qual resultou da aplicação do Comunicado do Conselho de Ministros de 12 de março de 2020. Este plano de contingência determinou que os ramos, dentro da sua especificidade, adaptassem as medidas necessárias à proteção dos seus colaboradores. A Marinha Portuguesa (MP) através da Diretiva do CEMA-AMN n.º 04/2020 de 12 de março define o Plano de Contingência ao Coronavírus (PLACON SALUSMAR) que determinou “[...] manter a elevada prontidão e adequada capacidade de resposta da MP e da Autoridade

¹ Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março de 2020 (art.º 29)



Marítima Nacional (AMN), considerando o recurso ao modelo do Teletrabalho e ao trabalho desconcentrado em espaço físico e/ou tempo [...]” o que se materializou que fosse reduzida ao mínimo a presença dos militares nas Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) das MP, em serviços considerados não essenciais, com vista a prevenir a transmissão do vírus, e impedindo a formação de cadeias de transmissão, bem como assegurar a disponibilidade e a prontidão individual militar.

Neste contexto, surge, no âmbito do CPOS-M, 1ª Edição 21/22, a sinopse do TII, subordinado ao tema “O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA”. Esta pretende averiguar se as metodologias de trabalho adotadas durante o período de confinamento, que demonstraram serem as mais eficazes e eficientes, permitirão dar continuidade à execução de funções e verificar a sua aplicabilidade num período pós-pandémico, o qual se insere no domínio das Ciências Militares, na área do Comportamento Humano em contexto militar, na subárea da Gestão dos Recursos Humanos (CIDIU, 2021).

De acordo com a revisão de literatura considera-se que o modelo de Trabalho “Resiliente” (TR) ou Teletrabalho é um modelo de trabalho flexível, realizado com recurso a ferramentas colaborativas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a partir de qualquer local e a qualquer hora, permitindo desta forma que os militares, e civis das FFAA exerçam a sua atividade, em prontidão permanente².

Decorridos vinte meses desde a declaração do EE (março de 2020 a outubro de 2021), onde vigoram diversas medidas, das quais se destacou o recurso ao mecanismo do teletrabalho, modelo de trabalho que só seria afastado por razões imperiosas, pretendendo-se agora analisar as Lições Aprendidas (LA) nas FFAA, relacionadas com as melhores práticas, formas e processos adotados relacionados com os modelos de Trabalho “Resiliente” adotados. As LA têm vindo cada vez mais a ganhar importância, constituindo um instrumento essencial na procura da melhoria contínua do funcionamento das organizações e contribuindo decisivamente para o aumento da sua eficiência e eficácia.

O problema de investigação subjacente a este estudo consiste em verificar se os modelos de TR adotados nas FFAA, durante a pandemia, podem ser implementados numa fase pós-pandémica e propor eventuais propostas de implementação.

Para responder ao problema enunciou-se um Objetivo Geral (OG) e três Objetivos

² Diretiva CEMA-AMN 04/2020 de 12 de março



Específicos (OE) (Tabela 1) para este estudo.

Tabela 1 - Objetivos da investigação

OG	Analisar a aplicabilidade do modelo de TR adotado nas FFAA no período pós-pandémico.
OE1	Identificar os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19.
OE2	Identificar as lições aprendidas nos processos implementados do modelo TR, nas FFAA, durante a pandemia COVID-19.
OE3	Identificar que áreas de intervenção, o modelo de TR poderá vir a ser implementado nas FFAA.

Derivados do OG e OE enunciam-se a Questão Central (QC) e as Questões Derivadas (QD) (Tabela 2), onde a QD1 e QD2 irão contribuir para o OE1, a QD3 para o OE2 e a QD4 para o OE3.

Tabela 2 - Questões de investigação

QC	Será que o modelo de TR adotado nas FFAA durante a pandemia, pode vir a ser implementado no período pós-pandémico?
QD1	Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no confinamento?
QD2	Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no pós-confinamento?
QD3	Quais as lições aprendidas sobre os processos implementados do modelo TR, nas FFAA durante a pandemia COVID-19?
QD4	Quais as áreas de intervenção, onde o modelo de TR poderá vir a ser implementado nas FFAA?

A investigação foi delimitada em três domínios, quanto ao espaço, tempo e conteúdo. Com o objetivo de evitar a dispersão no estudo e especificar claramente os limites e restrições da pesquisa, adotou-se as orientações metodológicas para trabalhos de investigação (Santos & Lima, 2019), sendo que no domínio do espaço, a investigação encontra-se delimitada às FFAA, quanto ao domínio temporal, esta será limitada ao período compreendido entre 20 de março de 2020 e 31 de outubro de 2021, enquanto vigoraram os EE em Portugal.

Quanto ao conteúdo, será circunscrito aos modelos de TR, mais concretamente as formas e aos processos utilizados, que permitiram o exercício da atividade profissional, no seio das FFAA.



A metodologia de investigação assenta num estudo de caso, com um raciocínio indutivo, num desenho transversal com a utilização da técnica de recolha de dados por questionário, do tipo misto e com recurso à análise dos dados qualitativamente com reforço quantitativo.

O trabalho de investigação está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro correspondente à presente introdução.

O segundo capítulo destina-se ao enquadramento, onde primeiramente se efetuará o enquadramento teórico e conceptual relativo aos conceitos estruturantes que suportam a investigação.

O terceiro será dedicado aos aspetos metodológicos, onde numa primeira etapa se fará a descrição da natureza do estudo e a caracterização da população e da amostra em estudo.

Numa segunda etapa abordar-se-ão as técnicas utilizadas bem como o procedimento de recolha dos dados e, por fim, na terceira etapa descrever-se-ão as opções de tratamento estatístico e a análise dos dados.

No quarto capítulo apresentar-se-ão os resultados, face à amostra incidindo na estatística descritiva. Por fim, analisar-se-á as Lições Identificadas (LI) nas FFAA nos processos implementados de TR, e identificar-se-á as Áreas de Intervenção (AI) (funcionais), onde o modelo de TR pode vir a ser implementado no período pós-pandemia.

No quinto e último capítulo, proceder-se-á à discussão dos resultados obtidos e das limitações encontradas no decorrer desta investigação, bem como, as conclusões do estudo, e por fim a apresentação das sugestões ou recomendações para investigações futuras.



2. Enquadramento Teórico e Conceptual

Este capítulo é destinado ao enquadramento teórico e conceptual da presente investigação.

2.1. Trabalho Resiliente

Mallak (1998) define o Trabalho “Resiliente” como a habilidade de delinear e implementar rapidamente comportamentos adaptativos positivos em situações de adversidade enfrentadas no trabalho, pelo que face a mudanças rápidas e ameaças extremas, dirigir o navio não é suficiente, portanto, os líderes devem introduzir práticas organizacionais que aprimorem a capacidade da organização não apenas para suportar as incertezas dos tempos difíceis, mas também emergir mais forte no futuro (Pereira, Budhwar, Temouri, Malik & Tarba, 2020).

O contexto moderno de trabalho exige que o trabalhador seja flexível e capaz de se adequar constantemente a novas exigências e desafios, ou seja, um trabalhador resiliente (Demo, Oliveira & Costa, 2017), o que leva a que a organização consiga o objetivo de alcançar a excelência dos seus produtos e serviços e ter ótimas relações com a comunidade e a sociedade em geral (Meneghel, 2013).

Neste estudo o modelo de Trabalho “Resiliente” é considerado em tudo semelhante ao Teletrabalho, o que nos permite contextualizar que este conceito, que apesar de amplamente debatido continua a não ser unânime, uma vez que envolve um leque alargado de variáveis, nomeadamente: localização, tecnologia utilizada, frequência e quantidade de tempo (Neves, 2019).

A “resiliência” é um dos exemplos de recursos pessoais que auxiliam o indivíduo a lidar com determinadas situações no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Os trabalhadores resilientes conseguem, mais facilmente, superar as adversidades (Luthans, 2002), pelo que a mesma poderá ser um recurso importante, para quem está em teletrabalho.

2.1.1. Modelos de trabalho

Existem vários modelos de trabalho, dependentes do local utilizado para o efeito, os quais são apresentados seguidamente:



2.1.1.1. Trabalho presencial

Segundo o artigo 193º do Código de Trabalho³, “o local de trabalho onde é exercida a atividade da organização e que corresponde ao espaço geográfico no qual deve ser realizada a prestação do trabalhador”. Já na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas⁴ (LGTFP), é definido o trabalho presencial (TP) como o local de trabalho onde deve realizar a prestação correspondente ao posto de trabalho atribuído.

De acordo com Faria (2016) o trabalho tradicional pressupõe um horário para entrar e sair, num determinado local geográfico de trabalho fixo e a remuneração não está associada a produção.

2.1.1.2. Trabalho remoto

O trabalho remoto pode ter várias interpretações consoante o contexto onde se encontra inserido. Na organização militar considera-se que o trabalho remoto é indicativo de “trabalho inteligente”, ou seja, *smartworking*. Gil (2015) a este propósito considera que o futuro do trabalho assenta na flexibilidade, quer do horário, quer do local de trabalho, aliada às tecnologias de informação, e onde o local de trabalho é irrelevante.

O *smartworking* é uma abordagem focada no *core business*, como um processo de trabalho flexível e com a aplicação das TIC, oferece maior eficiência e eficácia no trabalho desenvolvido, proporcionando agilidade organizacional, bem como benefícios para os trabalhadores (Lake, 2015). De acordo com Dias (2017), o *smartworking* assume-se como um novo paradigma de gestão que defende que a pessoa-trabalhador tem a autonomia para configurar e determinar a sua prestação de trabalho, permitindo decidir onde, quando e como trabalha. Desta forma é-lhe conferida uma maior responsabilidade pelos resultados, bem como a melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional.

2.1.1.3. Trabalho híbrido

O modelo de trabalho híbrido é um modelo misto, ou seja, alguns dias da semana o colaborador trabalha presencialmente e os demais em modo remoto, sendo caracterizado pelo facto de as organizações darem autonomia para os seus profissionais escolham como,

³ Lei n.º 07/2009, de 12 de fevereiro na nova redação dada pela Lei n.º 93/2019 de 4 de setembro

⁴ Art.º 83, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho



onde e quando realizam suas atividades da melhor maneira possível (Ribeiro, 2021).

2.1.2. Tecnologias de Informação e Comunicação

Mendes (2008) considera as TIC como um conjunto de recursos tecnológicos que, quando integrados entre si, proporcionam a automação e/ou a comunicação nos processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica, entre outros. São tecnologias usadas para reunir, distribuir e compartilhar informações. Vieira (2011) define as TIC como uma área que utiliza a computação como um meio para produzir, transmitir, armazenar e usar diversas informações: “A tecnologia é usada para fazer o tratamento da informação, auxiliando o utilizador a alcançar um determinado objetivo” (Vieira, 2011, p. 16).

Moran, Masetto, & Behrens (2000) referem que as TIC são a área que utiliza ferramentas tecnológicas com o objetivo de facilitar a comunicação e o alcance de um alvo comum.

Assim, podemos entender que as TIC, enquanto conceito abrange um conjunto de recursos tecnológicos com a finalidade de proporcionar a comunicação e interação.

2.1.3. Lições Aprendidas

Grande parte do que aprendemos na vida foi adquirido vivenciando fracassos e sucessos. “*O sucesso decorre da sabedoria. A sabedoria advém da experiência. A experiência resulta dos erros*” (Maier & Rechtib, 2000). Também nas organizações o erro é essencial no processo de aprendizagem e constitui uma oportunidade para melhorar. Porém, evitar a sua recorrência é fundamental, pelo que a sistematização e o estudo da causa dos erros devem fazer parte da cultura organizacional, de modo a melhorar a competência global da organização (Lopes, 2012).

O conceito de LA é definido pela BI-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE (BI-SCD) 80-6 como “uma capacidade ou desempenho melhorados, confirmado pelo processo de validação, quando necessário, em resultado de uma ou mais ações corretivas na Lição Identificada (LI)”⁵. Neste contexto, o conceito de LI, define-se como a: “Observação cuja causa do problema é determinada e na qual foi desenvolvida uma ação corretiva e proposto

⁵ (NATO, 2016, p. 13) Tradução literal do autor.



um Órgão de Ação (OA) para a sua implementação à autoridade apropriada”⁶ (NATO, 2016, p. 12). Contudo nesta situação, importa também referir a existência de uma LI especial, designada por Boa Prática (BP), que não é nada mais que “uma técnica, processo ou metodologia, que contribui para melhoria da performance de uma organização e que foi considerada como a melhor maneira de operar em uma determinada área quando comparado com outras boa(s) prática(s). Idealmente, a BP deverá ser adaptativa, replicável e usada no imediato”⁷. Assim, considera-se que uma lição aprendida resulta da implementação e validação de uma ação corretiva que gerou um aumento de capacidade ou um melhoramento no desempenho de uma qualquer organização.

As LA têm vindo cada vez mais a ganhar importância, constituindo um instrumento essencial na procura da melhoria do funcionamento das organizações e contribuindo decisivamente para o aumento da sua eficiência e eficácia.

Os elementos de um processo de LA envolvem diversos passos que geralmente não são objeto das tarefas normais ou de rotina da atividade do dia-a-dia. Este trabalho envolve várias fases-chave que um problema pode submeter-se até se considerar que a lição é aprendida. Assim, os estágios a examinar, consoante os modelos de processamento, podem as LA nas FFAA passar, entre os mais conhecidos, por: preparação; observação; recolha; análise; aceitação; aprovação; “*tasking*”⁸; implementação da ação corretiva; validação; disseminação; partilha.

[...] A finalidade de um processo de Lições Aprendidas é aprender de forma eficiente com a experiência e proporcionar justificações válidas para alterar o modo existente de fazer as coisas, a fim de melhorar o desempenho, quer no decurso de uma operação, quer nas operações subsequentes. Isto requer que as lições sejam relevantes e levadas ao conhecimento da autoridade competente capaz e responsável pelo seu tratamento. Requer também que a cadeia de comando tenha uma compreensão clara de como atribuir prioridades e processar as lições [...]”⁹ (NATO, 2011, pp. 4-19).

⁶ Tradução literal do autor

⁷ (NATO, 2016, p. 12) Tradução literal do autor.

⁸ *Tasking* – É o ato de ordenar formalmente a um Órgão de Ação a execução de uma ação corretiva numa LI, de forma a corrigir um problema ou a implementar uma boa prática.

⁹ Tradução literal do autor



2.1.4. Caracterização das Áreas de Intervenção das FFAA

Os três ramos das FFAA, embora apresentem diferenças na sua configuração estrutural resultantes da especificidade das missões que estão confiadas a cada um em particular, na prática, estas são pouco significativas o que permite incluí-los nos organismos de configuração estrutural burocrática mecanicista (Mintzberg, 2010, p. 375).

De facto, todos dispõem de um vértice, uma cadeia de comando (linha hierárquica), um centro (componente) operacional, uma tecnoestrutura, pessoal (órgãos) de apoio e a cultura (ideologia) própria de cada organização burocrática mecanicista conforme preconiza Mintzberg (2010).

A estrutura organizacional das FFAA (Figura 1) associada ao seu modo de funcionamento de estilo burocrático, marcado por uma concentração da autoridade e do poder de decisão no vértice organizacional, com uma tecnoestrutura que exerce uma pressão no sentido da estandardização generalizada de processos, métodos e atividades, a que se junta um elevado pendor para a regulamentação de toda a vida interna da organização e para a formalização da comunicação interna e externa, permitem-nos afirmar que a Instituição Militar apresenta uma configuração estrutural burocrática mecanicista.

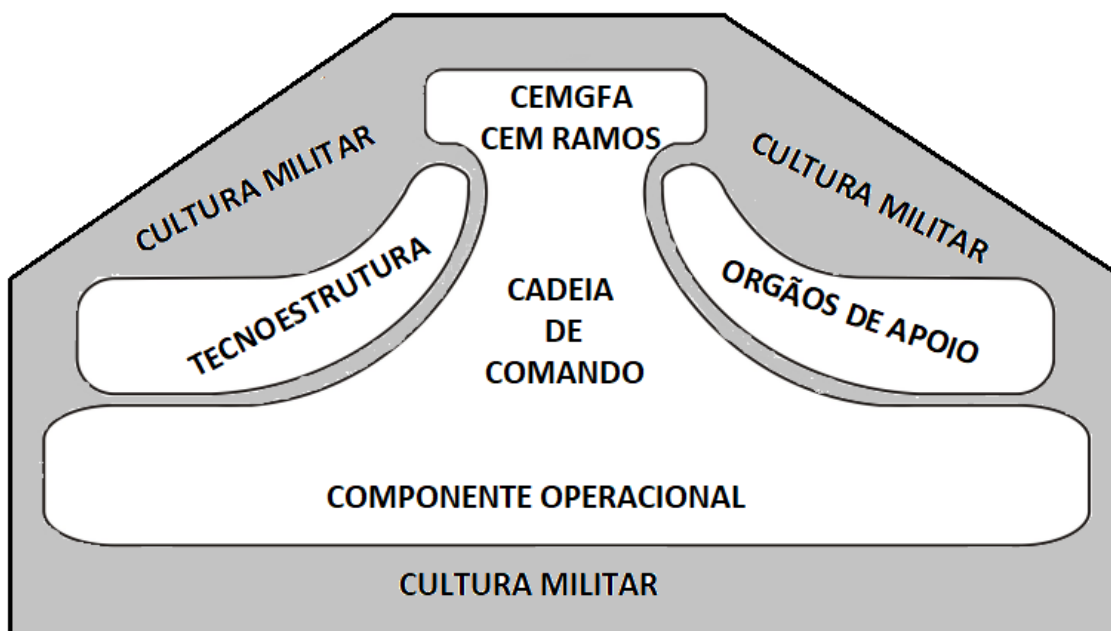


Figura 1 – Estrutura burocrática mecanicista FFAA

Fonte: Adaptado segundo a pirâmide de Mintzberg



Tendo cada um destes vetores funções específicas dentro da estrutura das FFAA, importa perceber como se interpretam e interagem entre si:

2.1.4.1. Vértice Estratégico

É a partir do topo da hierarquia, que são emanadas as ordens e as diretivas de comando que a cadeia de comando transmite ao centro operacional para execução. Dentro desta área encontramos os órgãos que têm como principal função assegurar o cumprimento da missão, supervisionar todos os processos, assumir toda a responsabilidade para com a organização e da sua ligação com o meio envolvente. Temos como exemplo, os Chefes de Estado-Maior (CEM), os Órgãos de Conselhos (OC) e os Estados-Maiores (EM).

2.1.4.2. Cadeia de Comando / Linha Hierárquica

A Linha Hierárquica (LH) é o centro nevrálgico de toda a estrutura e tem como principal função estabelecer a ligação entre as diversas partes da organização. É composta pelos Comandos Operacionais, que têm por missão planear, dirigir, aprontar, controlar e sustentar as forças e os meios. Como exemplos de Comandos Operacionais (CO) temos o Comando Naval, o Comando das Forças Terrestres e o Comando Aéreo.

2.1.4.3. Componente Operacional

Nesta área de intervenção é onde se realiza o processo de produção, que no caso da organização militar correspondem às forças e aos meios dos ramos destinados ao cumprimento das missões de natureza operacional. Toda organização vive em função do seu CO, pois é para ele que ela existe. Aqui encontramos os elementos da componente operacional do Sistema de Forças, que são, por exemplo, as Unidades Navais (UN), as Brigadas ou as Bases Aéreas (BA).

2.1.4.4. Tecnoestrutura

Aqui, entende-se a tecnoestrutura (TE) como o vetor responsável pela produção de regras, regulamentos, manuais e doutrina, etc., que constituem elementos de referência para todos os membros da organização. São eles os Órgãos de Inspeção, os quais têm por missão estudar, conceber e planear as atividades de avaliação do cumprimento das leis e regulamentos em vigor pelos Órgãos Base (OB). Estes, por sua vez, têm a incumbência de



formar, sustentar e dar o Apoio Geral aos ramos. Como Órgão de Inspeção temos a Inspeção Geral de Marinha (IGM), a Inspeção Geral do Exército (IGE) e a Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA). Como OB temos por exemplo as Escolas e as Academias.

2.1.4.5. Pessoal (Órgãos) de Apoio

Dentro da área de intervenção do pessoal de apoio, encontram-se os operacionais que têm a função de sustentar e/ou promover todo o processo de produção (Silva, 2003), que no nosso caso são os Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD). Estes, têm carácter funcional e visam assegurar a direção e execução de áreas ou atividades específicas essenciais, designadamente, na gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, de informação e de infraestruturas, como por exemplo, a Direção ou Comando de Pessoal, a Direção ou Comando de Logística.

2.2. Modelo de análise

O conceito estruturante desta investigação é o Trabalho “Resiliente”, decorrente da adoção de modelos de trabalhos alternativos que permitiram dar continuidade às atividades laborais, durante o confinamento obrigatório imposto pela pandemia COVID-19, essenciais à proteção dos trabalhadores das FFAA e identificar quais foram as LI e LA durante este período e verificar a exequibilidade da implementação do modelo de Trabalho “Resiliente” numa fase pós-pandémica. (Tabela 3).

Tabela 3 - Modelo de análise

QD	Conceito estruturante	Dimensões	Indicadores	Técnica de recolha de dados
QD1	Trabalho Resiliente	Procedimentos; Confinamento; Pós-confinamento.	Procedimentos TIC	Qualitativa/quantitativa
QD2	Confinamento			
QD3	Trabalho Resiliente	Boas práticas	Aplicabilidade	Qualitativa Análise Documental
QD4	Pós-Confinamento			
QD4	Lições Aprendidas	Implementação	Vértice Estratégico; Linha hierárquica; Centro Operacional; Tecnoestrutura; Pessoal de apoio.	Qualitativa/quantitativa
	Áreas de Intervenção			

Neste capítulo foi explanado o enquadramento teórico e concetual sobre o que se entende neste estudo como Trabalho “Resiliente” e de que forma pode ser aplicado numa



organização como as FFAA, assim como o modelo de análise. No próximo capítulo será descrito a metodologia e o método utilizados.



3. Metodologia da Investigação

3.1. Metodologia

Na presente investigação o autor seguirá um posicionamento ontológico construtivista, pois mesmo tendo por base a interpretação pessoal do fenómeno de natureza social e profissional, com a adoção do modelo de TR, pretende-se identificar e compreender a adaptação dos procedimentos de trabalho que ocorreram ao longo do período de confinamento imposto pelo EE, sendo assim, apenas será obtida uma versão, e dependente do indivíduo, do meio e do tempo (Santos & Lima, 2019).

Do ponto de vista epistemológico o autor adota uma posição interpretativista, pois procura compreender o processo como os modelos de trabalho foram utilizados, que procedimentos adotaram para garantir a continuidade das respetivas atividades (Morgan & Smirch, 1980).

O raciocínio adotado será do tipo indutivo, partindo da análise geral para o particular, do modelo de TR, através da obtenção do maior número de respostas, por forma a se obter um raciocínio lógico sobre a viabilidade de se adotar o modelo de TR numa fase pós-pandémica nas áreas de funcionais que assim o possibilitem (Santos & Lima, 2019).

Foi aplicada uma estratégia mista, quantitativa com reforço qualitativo, combinada com triangulação por forma a recolher e analisar os dados, de modo a que haja convergência de resultados, para tal utilizou-se a técnica de recolha de dados através de questionário do tipo misto, e análise de dados qualitativa sobre as lições identificadas como aprendidas pelos ramos das FFAA e sobre quais foram os melhores procedimentos de trabalho adotados em modelo de trabalho “resiliente” (Bryman, 2012, pp. 631, 633-634).

O desenho de pesquisa será um estudo de caso, transversal a uma realidade concreta, onde os resultados vão contribuir com o objetivo de recolher informação rigorosa e detalhada (Bogdan & Biklen, 1994, p. 79).

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimento

Considera-se população alvo um “conjunto de elementos com alguma característica comum e com potencial interesse para o estudo” (Murteira, 1993, p. 5), a escolha da população alvo, segue o critério de amostragem por conveniência, que corresponde à seleção de elementos que representem ou tenham conhecimento do objeto de estudo (Santos & Lima,



2019, p. 71).

Existem nas FFAA cerca de 28.926 sujeitos, para um universo de 24.931 militares e 3.995 civis (SGMDN, 2021).

Nesta investigação foi enviado um questionário (Apêndice - A) construído através a ferramenta *LimeSurvey* do IUM, a todo o universo das FFAA, após obtida a autorização dos Estados-Maiores dos Ramos, e Comandos respetivos, por via dos Pontos de Contato (POC) nomeados para o efeito, de cada ramo/organismo, por via de um *link* para as contas de *email* institucional. O envio decorreu entre 16 de novembro a 27 de dezembro de 2021, para os Ramos das FFAA e EMGFA, militares e civis.

Os participantes foram informados acerca do objetivo do questionário, do seu anonimato, da inexistência de respostas certas ou erradas, do tempo de duração aproximado para o preenchimento do mesmo, assim como, do pedido de autorização para efetuar o levantamento e análise dos dados para fins estatísticos através do seu consentimento informado, em que lhes é informado que poderão querendo não preencher ou desistir a qualquer momento sem quaisquer consequências, estando livres para aderir ao preenchimento.

Por amostra entende-se o subconjunto finito que se pressupõe representativo da população alvo (Murteira, 1993). A nossa amostra é constituída por 2.244 sujeitos que responderam em tempo, dos quais resultaram 1.829 sujeitos com questionários válidos.

Para a caracterização da amostra, e tendo em consideração a temática em estudo, os dados sociodemográficos solicitados procuraram caracterizar as FFAA e a área de intervenção em que os sujeitos da amostra desempenham funções.

3.2.2. Instrumento de recolha de dados

Esta investigação iniciou-se com a recolha e análise documental de estudos, artigos científicos, legislação e normativos publicados sobre a temática da adoção do teletrabalho como um modelo de trabalho e pela revisão de literatura sobre a sua aplicabilidade ao contexto das FFAA.

A construção do questionário foi inspirada em questões e pressupostos da Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework*), que é uma ferramenta de autoavaliação do desempenho organizacional, com o objetivo de melhorar o desempenho dos setores da Administração Pública (DGAP, 2005).



Realizou-se um pré-teste para verificação da adequabilidade dos termos e das expressões do questionário, enviando a uma amostra a cinco oficiais da Marinha, representativos dos perfis da amostra em estudo. A percentagem de concordância entre o questionado e entendido foi total, apenas sido assinalado pequenas incorreções gráficas que se corrigiram a tempo.

O questionário construído contem questões do tipo de fechado, não estão numa escala ordinal (por exemplo escala *likert*) (Leontitsis & Pagge, 2007), desta forma, não nos foi possível avaliar a variabilidade por questão, validade da consistência interna, e consequentemente não se encontravam reunidos os pressupostos para aplicação do teste de confiabilidade através do coeficiente alfa Cronbach (Crobach, 1951).

A versão final do questionário é composto por 37 questões. Assim, estão distribuídas por quatro grupos:

- i. Grupo I – Dados sociodemográficos, que permitem caracterizar a amostra;
- ii. Grupo II – Procedimentos utilizados em Trabalho “Resiliente”, que permitiram dar continuidade às atividades laborais, durante o confinamento obrigatório imposto pelo Estado de Emergência, através das questões 1 a 9;
Ferramentas TIC, por forma a identificar as ferramentas utilizadas durante o TR, através das questões 11 a 14;
- iii. Grupo III – Lições aprendidas, que permitem analisar as melhores práticas sobre os processos implementados, por forma a identificar o melhor modelo de trabalho e a modalidade que se poderá aplicar nas FFAA num período pós-pandémico, através das questões 1 a 6;
- iv. Grupo IV – Identificação das áreas de intervenção das FFAA onde se poderá implementar o TR tendo em consideração as vantagens e/ou adversidades sentidas pelas pessoas durante o período de confinamento, através das questões 1 e 2;

3.2.3. Tratamento dos dados

Os dados obtidos através dos questionários, foram compilados em folha de cálculo e foram alvo de uma preparação prévia, de forma a efetuar o tratamento estatístico e representação gráfica com recurso à ferramenta *Microsoft Excel*.



A análise das respostas às questões abertas, foram tratadas pelo método da análise temática, que potencia a “liberdade teórica, (...) [e constitui-se como] uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo, de dados” (Braun & Clarke, 2006, p. 5), permitindo “identificar, analisar e relatar padrões” (Braun & Clarke, 2006, p. 6).

Nesta sequência, os dados qualitativos analisados e interpretados pelo autor, obtidos através do inquérito, possibilitou retirar os elementos considerados relevantes para fazer uma análise válida e de confiança segundo regras e instruções de reprodução e organização da informação fundamental para o trabalho de investigação, que permitiu chegar às conclusões/resultados que vão ser enunciados no capítulo seguinte.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos, tendo em conta a metodologia aplicada à análise efetuada sobre o questionário.

4.1. Caracterização da amostra

Considerando o universo das FFAA, a amostra desta investigação, é constituída por 2.244 sujeitos dos quais 1.829 com respostas válidas, onde 39,31% (719) trabalham na Marinha (MP), 32,37% (592) no Exército (EXE), 23,67% (433) na Força Aérea (FA) e 3,01% (55) no Estado-Maior General das Forças Armadas.

Importa referir que os(as) inquiridos(as) do EMGFA, rececionam o questionário via ramos e não pelo organismo onde desempenham funções.

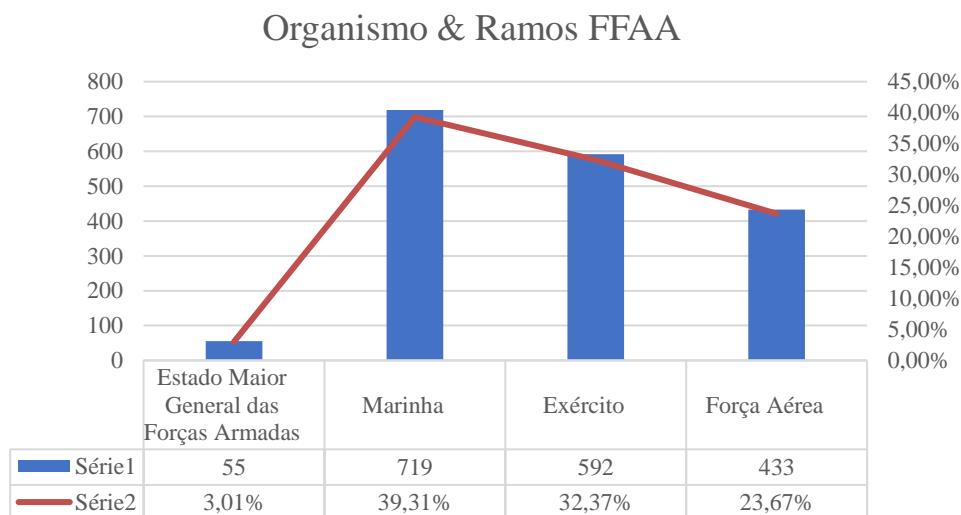


Gráfico 1 - Caracterização amostra - Ramos FFAA / Organismo

No que diz respeito à sua categoria profissional, é constituída por 1.634 militares, onde 48,80% (856) são oficiais, 32,59% (596) sargentos, 9,95% (182) praças e 8,26% (151) civis conforme Gráfico 2.

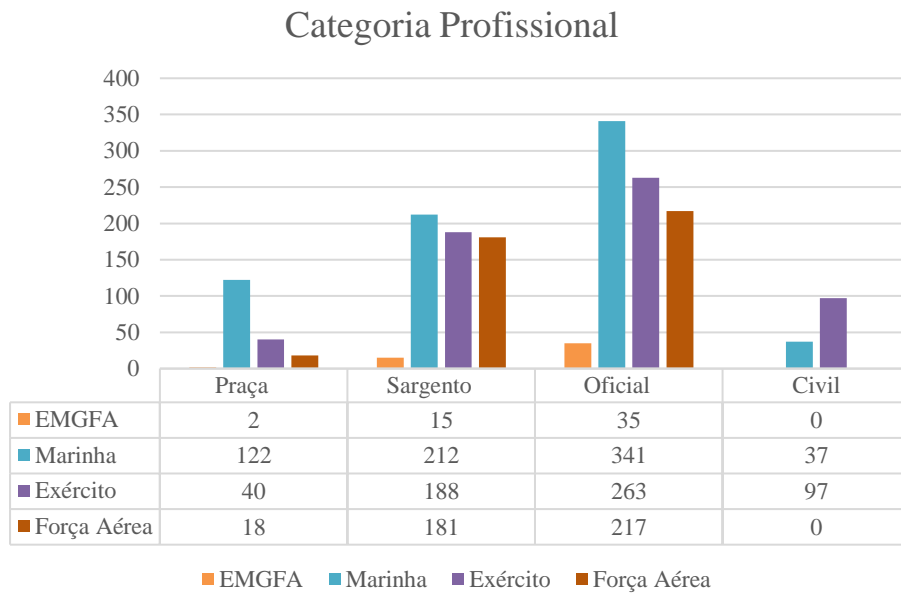


Gráfico 2 - Categoria Profissional da Amostra

Relativamente às classes e especialidades das FFAA, e sendo elas muito variadas, apresenta-se a amostra organizada por Ramo e Organismo.

No EMGFA, a distribuição dos sujeitos vs. classe/especialidade dos militares é muito semelhante, na ordem dos 2 a 8% (1 a 4), fazendo exceção à Classe de Marinha que se apresenta em maioria com 20% (10).



EMGFA - Classe & Especialidade

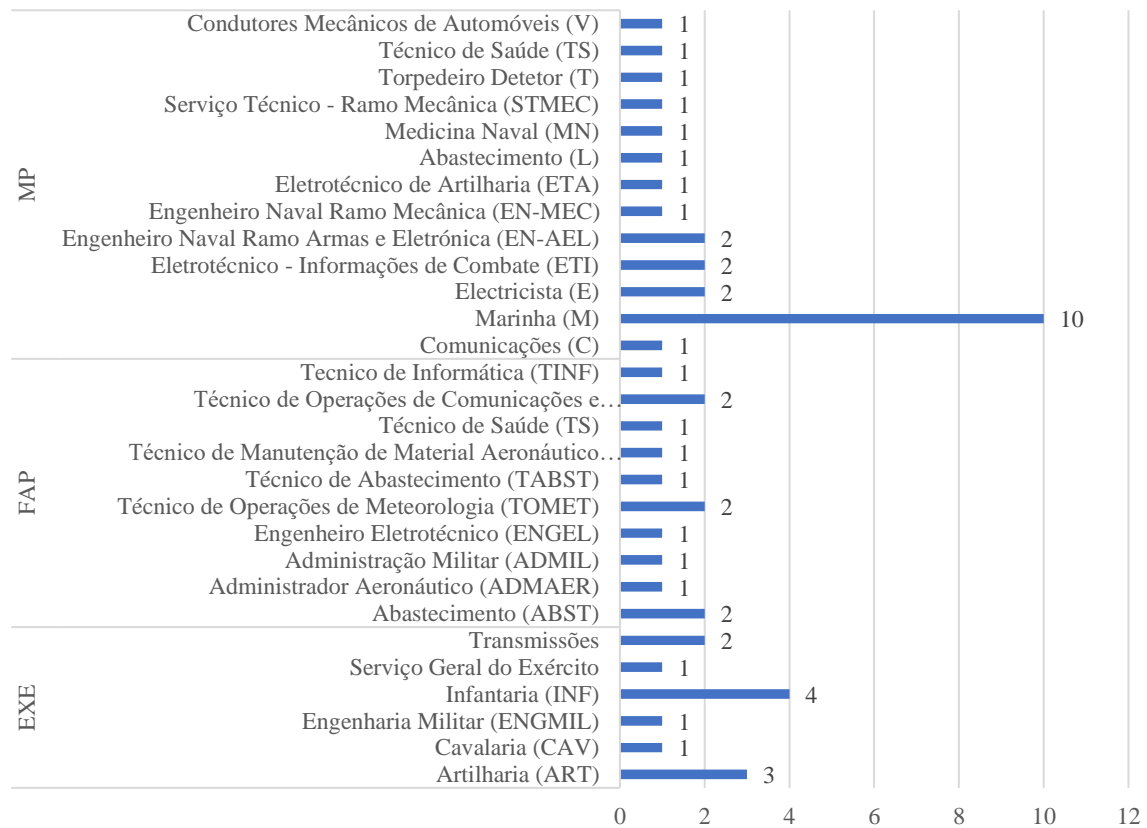


Gráfico 3 - EMGFA - Classes & Especialidades

Na Marinha, existe uma equidade de respostas na ordem dos 10 a 12 % (35 a 43) entre as classes dos Técnicos Superiores Navais (TSN), Fuzileiros (FZ), Abastecimento (L) e entre Administração Naval (AN), bem como entre os Eletrotécnicos (ET) e Engenheiros Navais (EN) e os Oficiais do Serviço Técnico (ST), havendo depois uma maioria relativa de 35% (123) relacionado com a classe de Marinha (M).

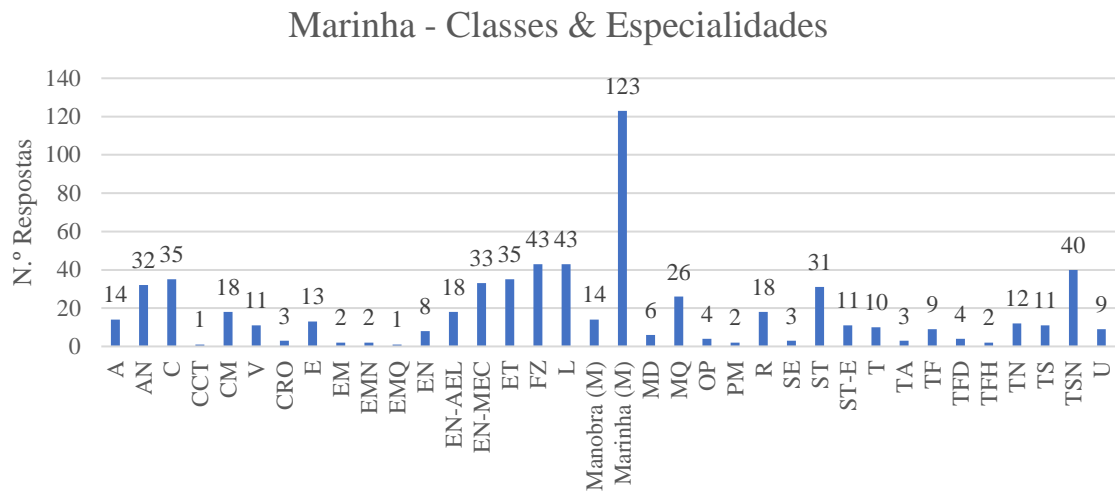


Gráfico 4 - Marinha - Classes & Especialidades

No Exército, existe uma equidade de respostas entre as especialidades na ordem dos 4 a 9% (18 a 43), havendo uma elevação relativamente a Infantaria (INF) de 15% (70) e a Artilharia (ART) de 24% (109).

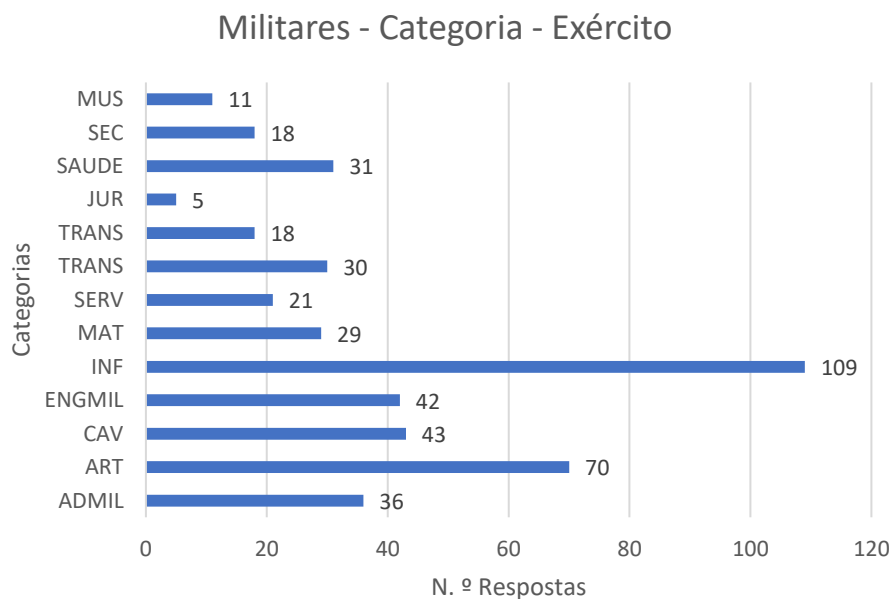


Gráfico 5 - Exército – Especialidades

Relativamente à Força Aérea, existe uma aproximação em número às especialidades de Piloto Aviador (PILAV), Secretariado e Apoio a Serviços (SAS) e aos Engenheiros Eletrotécnicos (ENGEL) na ordem dos 6 a 7% (23 a 28) e uma elevação na Especialidade de Mecânico de Material Aéreo (MMA) de 9% (37).

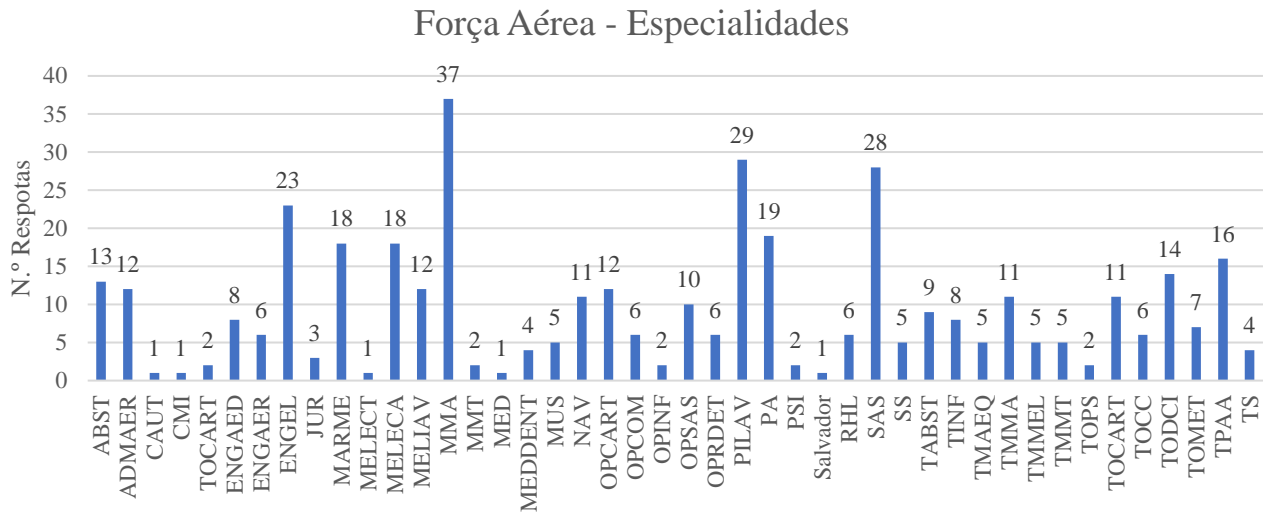


Gráfico 6 - Força Aérea - Especialidades

Quanto aos civis, o grupo profissional com maioria relativa de 60,93% (92) são os Assistentes Técnicos e de seguida os Técnicos Superiores com 18,54% (28).

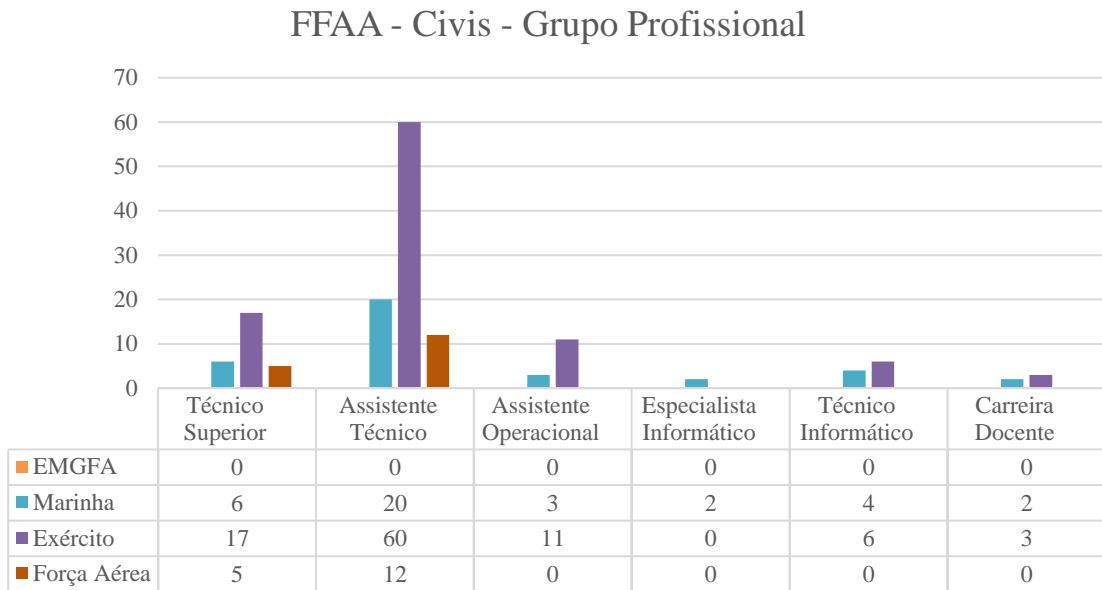


Gráfico 7 - FFAA - Civis - Grupo Profissional

As unidades onde os(as) inquiridos(as) prestam serviço foram agrupadas em cinco áreas de intervenção, Vértice Estratégico (VE), Linha Hierárquica, Centro Operacional, Tecnoestrutura e Pessoal de Apoio. Constata-se que a maioria das respostas obtidas se situa nos sujeitos da amostra que exercem funções no centro operacional com 43,03 % (787) e no pessoal de apoio com 31,77% (581).

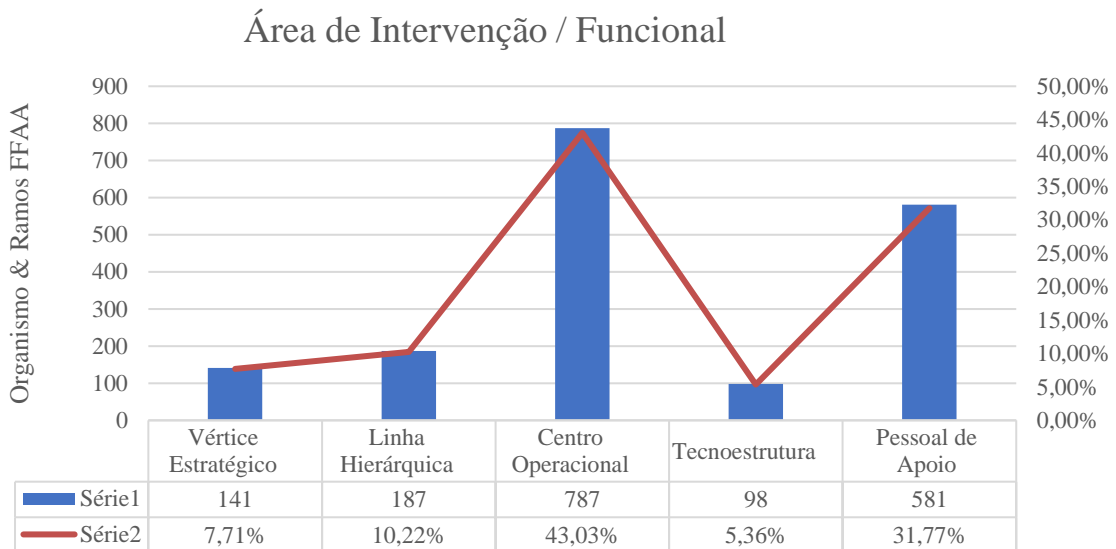


Gráfico 8 - Área de intervenção onde prestam serviço

Relativamente à identificação das unidades (Apêndice B), temos que no EMGFA a maioria das respostas se centra no Instituto Universitário Militar (IUM) 26,8% (11), no Hospital das Forças Armadas (HFAR) 17,1% (7) e no Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM) 9,8% (4).

Quanto à Marinha a maioria das respostas foi dada pelos militares da Escola de Tecnologias Navais da Armada (ETNA) 11,8% (81), as Unidades Navais (UN) 10,7% (73) e a Direção de Navios (DN) 7,5% (51).

No Exército existe uma relativa equidade nas três maiores entidades, que foram a Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) 5,1% (28) e o Estado-Maior do Exército (EME) e a Academia Militar com 4,7% (26).

Na Força Aérea as respostas divergem centralizando a maioria das respostas no Comando Aéreo (CA) 16,8% (60), nas Bases Aéreas cinco (BA5) 7,3% (26), seis (BA6) e a onze (BA11) 6,7% (24).

Quanto aos anos de serviço nas FFAA, 22,64% (414) dos militares e civis no intervalo dos 27 a 33 anos de tempo de serviço, 20,83% (381) no intervalo dos 20 a 26 anos, 19,14% (350) no intervalo dos 13 a 19 anos, 14,49% (265) apresentam-se com mais de 34 anos de serviço, e 10,39% (190) têm até seis anos de serviço.

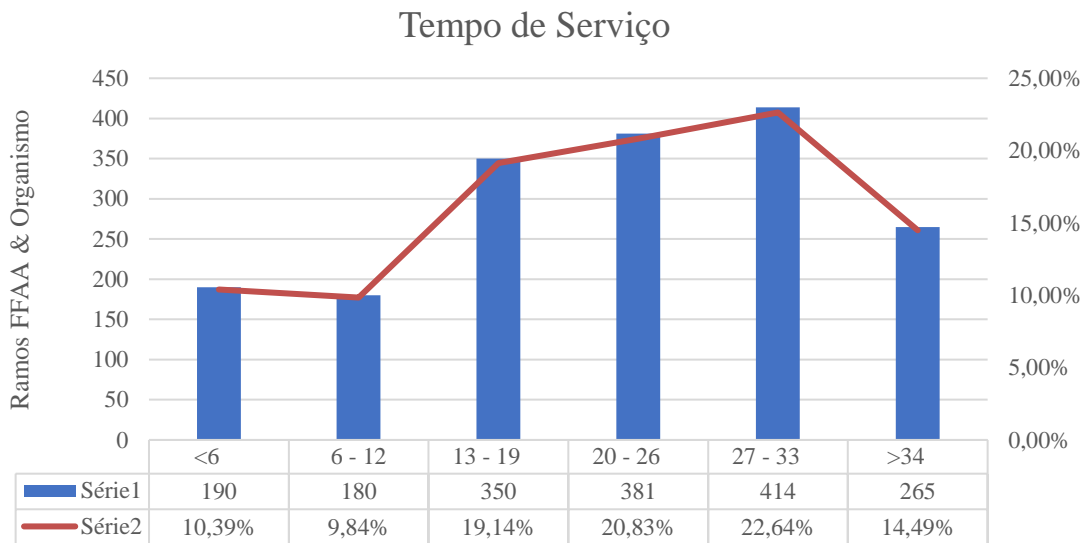


Gráfico 9 - Tempo de serviço nas FFAA

Relativamente aos anos de serviço no cargo nas UEO e com maior prevalência, 33,57% (614) apresentam-se com mais de 3 anos, 26,03% (476) dos militares e civis têm menos de um ano de cargo, 21,98% (402) no intervalo de 1 a 2 anos e 15,86% (290) no intervalo dos 2 a 3 anos.

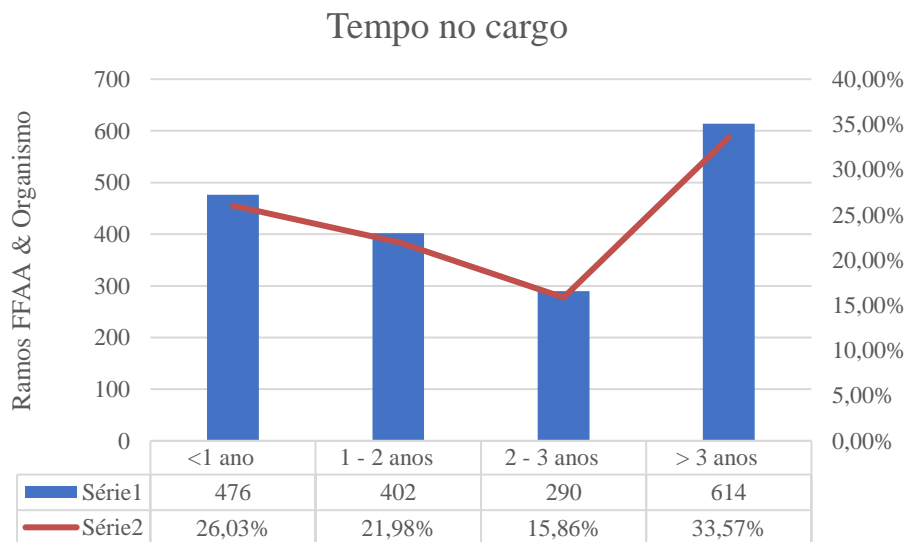


Gráfico 10 - Tempo no cargo

Em relação às funções desempenhadas, a maioria 47,87% (697) realiza funções de Execução, 18,61% (271) funções de Direção ou Chefia, 16,41% (239) funções de Chefia Técnica, 9,89% (144) funções de Estado-Maior e 6,80% (99) realizam funções de Comando.

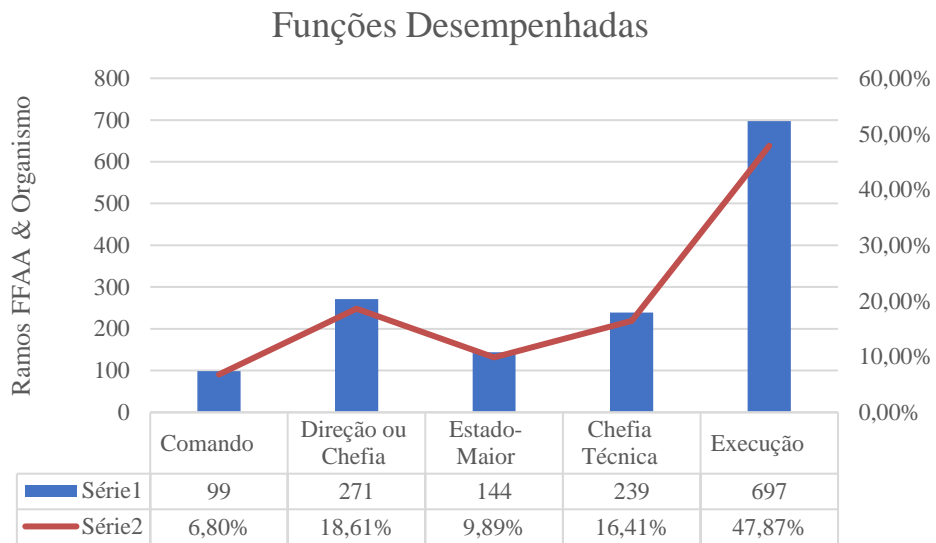


Gráfico 11 - Funções desempenhadas

4.2. Procedimentos de trabalho utilizados

Neste capítulo pretende-se dar respostas às QD1 “Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no confinamento?” e QD2 “Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no pós-confinamento?”

4.2.1. Análise de dados

Com a imposição do confinamento obrigatório face à pandemia de COVID-19 as FFAA, tiveram de readaptar a realização das suas atividades a esta nova realidade, contudo face à especificidade e a diversidade desta organização e às funções desempenhadas pelos seus militares e civis, nem sempre foi possível a realização de Trabalho “Resiliente”, conforme se pode observar na informação apresentada no Gráfico 7, onde a grande maioria 58,04% (845) efetuaram trabalho híbrido (TR + TP), 26,37% (384) Trabalho Presencial (TP) e 15,18% (221) TR.



Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no confinamento?

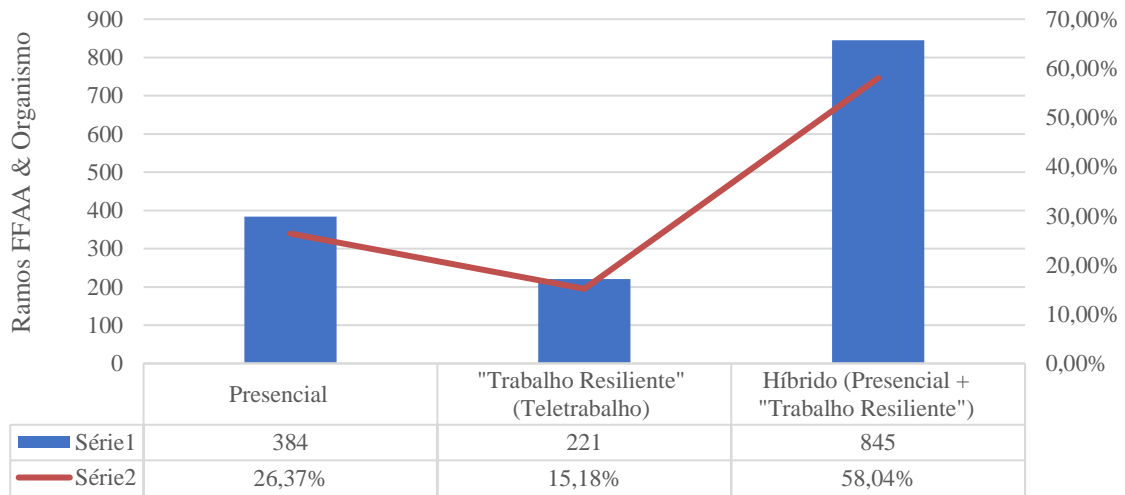


Gráfico 12 - Procedimentos adotados no período de confinamento

Com a resposta dada à QD1, importa analisar como os sujeitos executaram TR, sendo que 73,52% (1.066), realizaram os seus processos de trabalho à distância. Tal só foi possível com recurso às ferramentas TIC, que se revelaram fundamentais e essenciais para garantir a operacionalidade da organização.

Uma mudança de paradigma de trabalho, obrigou à disponibilização de ferramentas TIC, pelo que se torna importante identificar quais foram as disponibilizadas/utilizadas durante o TR. No Gráfico 13 é possível observar que as ferramentas utilizadas com maior frequência foram: Email Institucional 66,42% (708), 56,10% (598) o *Virtual Private Network* (VPN), 52,35% (558) o O365 - *Microsoft Teams* (MSTeams) e 44,84% (478) o Computador/Portátil. Da análise dos dados do campo “outras” (45), verifica-se que o “telemóvel particular” foi a ferramenta TIC mais utilizada.

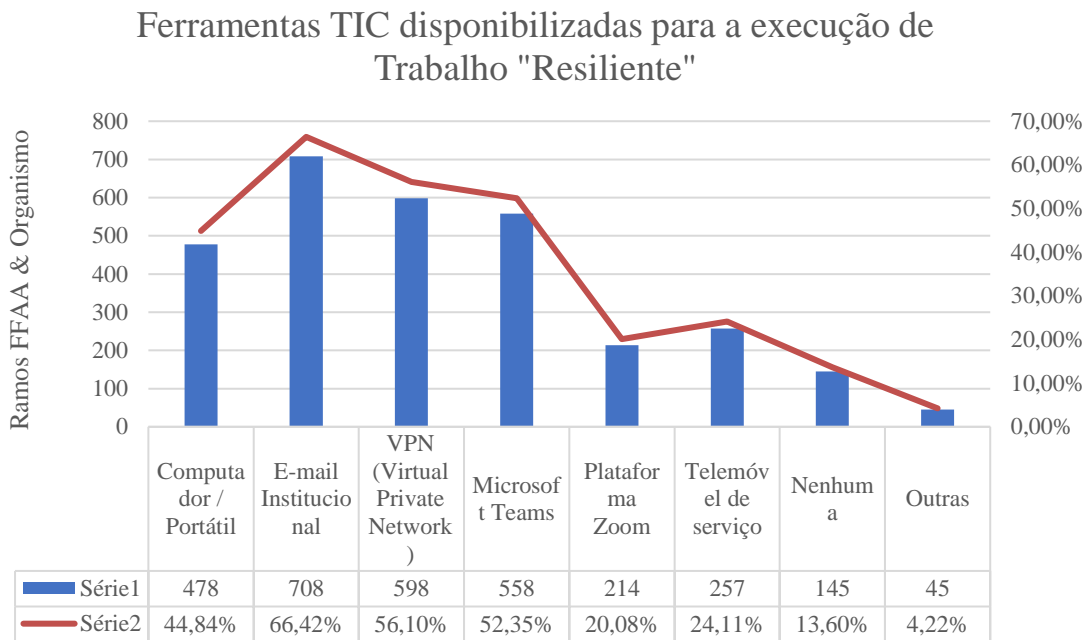


Gráfico 13 - Ferramentas TIC disponibilizadas para a execução de TR

Para operar com estas ferramentas TIC, com principal incidência na VPN e no MSTeams é importante conhecer se os sujeitos detinham conhecimentos técnicos, verificando-se que sim, que a esmagadora maioria 81,71% (871) detinham conhecimento em comparação com o não detinham 17,17% (183).

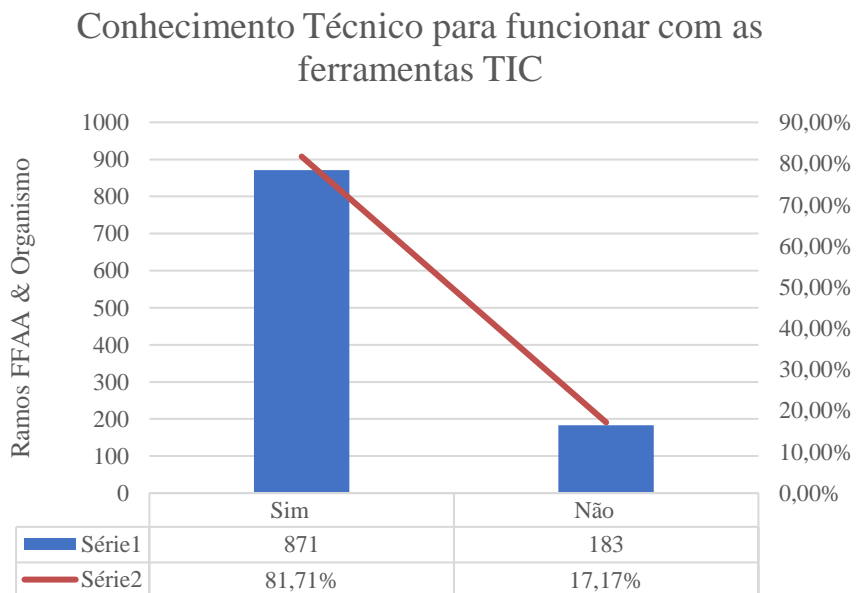


Gráfico 14 - Conhecimento Técnico para funcionar com as ferramentas TIC

Logo, importa conhecer se foi disponibilizada ajuda e formação, para funcionar com



as ferramentas TIC. Verifica-se que a maioria, 60,60% (646) consideram que lhes foi dado o apoio necessário em comparação com 33,77% (360) que não lhes foi dada ajuda e formação. Da análise dos dados do campo “outro” que 4,60% (49), indica que não foi necessária qualquer ajuda.

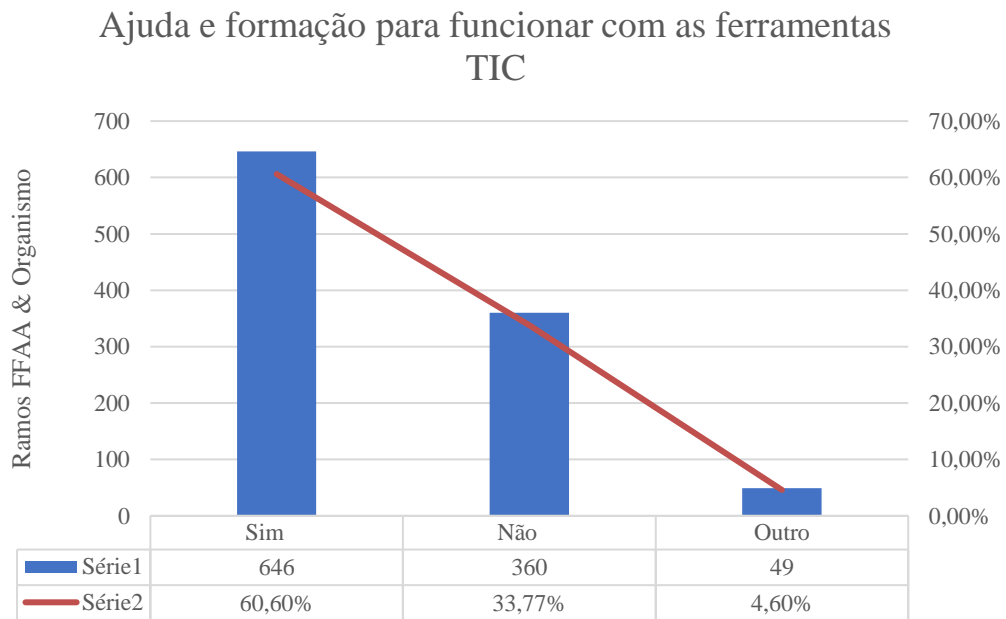


Gráfico 15 - Ajuda e formação para funcionar com as ferramentas TIC

Ainda no âmbito das ferramentas TIC, constata-se que a melhor fonte de disseminação da informação entre a equipa de trabalho é maioritariamente o *E-mail* Institucional com 50,66% (540), seguidamente pelo MStTeams com 31,52% (336). Da análise dos dados no campo “outro” 10,04% (107), verifica-se que a aplicação WhatsApp é uma das ferramentas TIC mais utilizadas para comunicar entre equipas.

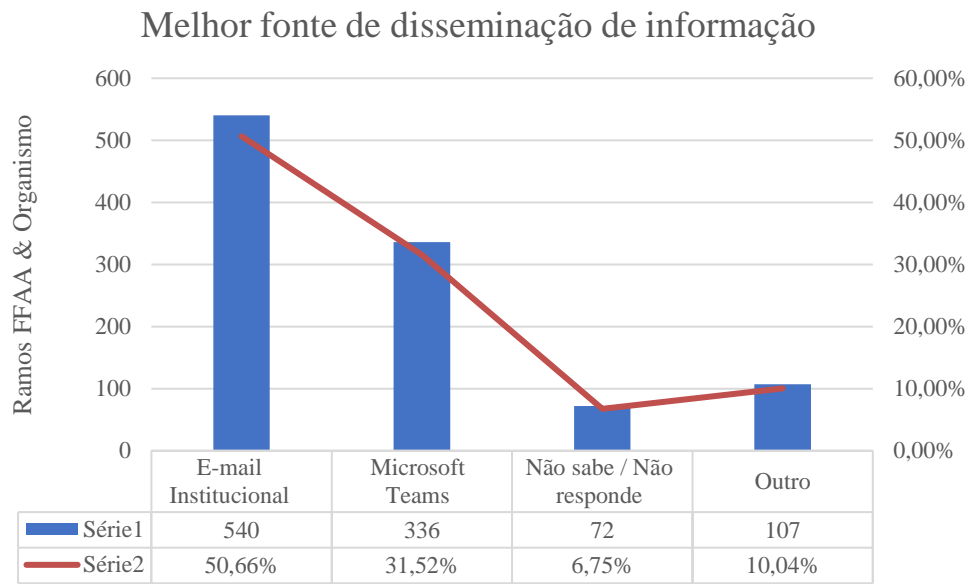


Gráfico 16 - Melhor fonte de disseminação de informação

Chegando ao fim do confinamento obrigatório, e comparando com o período anterior, consta-te uma quase inversão dos procedimentos de trabalhos adotados, onde a maioria dos militares e civis 63,98% (682) regressaram aos seus postos de trabalho presencialmente, permanecendo apenas uma minoria 5,07% (54) em total TR e 29,74% (317) em trabalho híbrido.

Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no pós-confinamento?

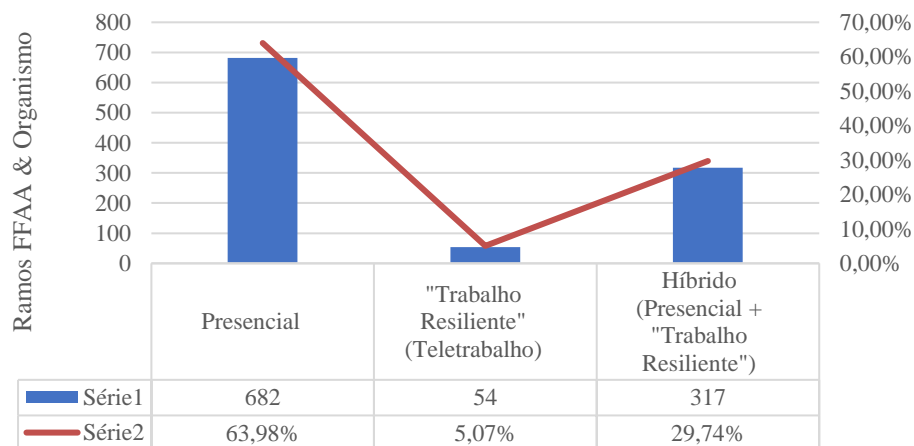


Gráfico 17 - Procedimentos adotados no período pós- confinamento



4.2.2. Discussão dos resultados

Verifica-se que o modelo de trabalho adotado durante o confinamento obrigatório foi maioritariamente o TR 73,52% e que findo esse período se verifica uma inversão nos procedimentos, onde apenas 34,81% permaneceu a realizar o seu trabalho em modo “Resiliente”. Tal como Marques (2011, p. 153) refere, os procedimentos de trabalho dependem essencialmente do modo como o modelo de organização flexível e as novas tecnologias são conceptualizadas pelas organizações, verificando-se maioria das situações uma tendência para a perpetuação dos modelos mais tradicionais. Considerando o descrito, considera-se respondidas as QD1 e QD2.

4.3. Lições identificadas e aprendidas

Neste subcapítulo pretende-se dar resposta à QD3 “Quais foram as lições aprendidas sobre os processos implementados do modelo TR, nas FFAA durante a pandemia COVID-19?”

4.3.1. Análise dos dados

Segundo Lopes (2012, p. 34), as LA têm um papel muito relevante na revisão doutrinária dos procedimentos e normas de operações correntes. As observações e lições obtidas dos exercícios, operações e experimentação, impelem à introdução de novas doutrinas e à revisão das existentes. No processamento das LA, a análise do observado é estudado e são deduzidas as possíveis ações corretivas, cuja validade deve ser conferida, por forma a clarificar o que melhor funciona e o que não funciona.

Procurou-se saber se o TR foi realizado, durante o confinamento, e se existiram impedimentos à realização do mesmo, tendo a resposta sido maioritariamente negativa com 67,64% (721), quando comparada com quem teve impedimentos 31,71% (338).

Quando analisada a não execução de tarefas/atividades de trabalho face ao modelo de trabalho, as respostas foram que 55,44% (591) não conseguiu executar a totalidade do seu trabalho “normal”, quando comparado com que conseguiu desempenhar as suas funções na plenitude, 43,90% (468).

Analisando os comentários, verifica-se que as atividades de cariz militar e natureza física, como a “Missão de Busca e Salvamento (SAR)”, manutenção de sistemas/equipamentos, inspeções e manuseamento de matérias classificadas foram de difícil implementação neste modelo de trabalho, tendo de ser adotados outros meios, por forma a



cumprir-se com os compromissos assumidos internacionalmente.

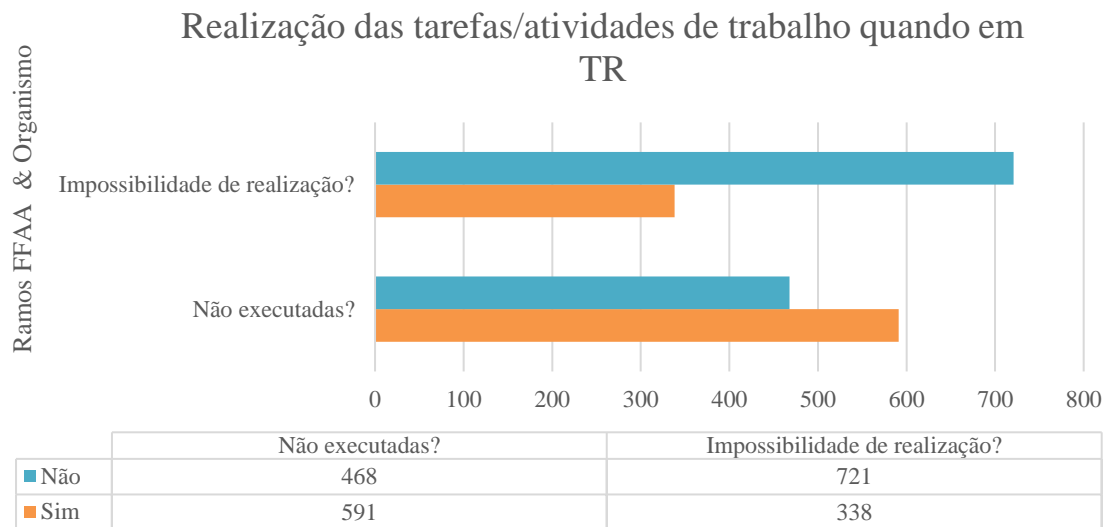


Gráfico 18 – Realização das tarefas/atividades de trabalho quando em TR

Relativamente à adoção de procedimentos diferentes, dos que utilizaria em modo presencial, para a execução da sua atividade, verifica-se que a maioria 53,19% (567) tiveram de adotar outros meios para conseguir realizar o seu trabalho, enquanto 45,78% (488), não tiveram de alterar nada em particular.

Analisando os dados recolhidos dos comentários dos respondentes, bem como da informação recolhida junto dos ramos podemos aferir o seguinte, quanto à adoção de BP e identificação de LI:

- i. As funções desempenhadas que tenham um teor burocrático/administrativo foram passíveis de continuar a ser desempenhadas, com a realização de adaptações dos processos de trabalho, seja com a atribuição das ferramentas TIC para o efeito, seja com recurso a equipas rotativas (espelho);
- ii. Implementação de reuniões por teleconferência;
- iii. Utilização oficial da assinatura digital com certificados, ao nível superior e em caso de necessidade;
- iv. Assinatura digital, através de uma aplicação e com autenticação;
- v. Partilha de informação através de portal colaborativo;
- vi. Criação de mecanismos de coordenação das tarefas/atividades correntes;
- vii. Formação de formadores e adaptação dos conteúdos, por forma a se ministrar a formação em formato B-Learning (Presencial + Virtual);



- viii. Regulamentação da atribuição de VPN, sob a função e necessidade;
- ix. Criação do fator de identificação multidomínio, para que os restantes militares e civis possam aceder a informação na rede interna do ramo;
- x. Decréscimo do treino operacional face à pandemia, contudo face a compromissos assumidos internacionalmente, o desafio de se treinar e preparar as forças foi efetuado com recurso à criação de grupos de menores dimensões, por forma a serem mantidos os distanciamentos recomendados;
- xi. A realização das tarefas de cariz mais prático, foram efetuadas igualmente com recurso a grupos de menor dimensão, rotativos por forma e se assegurar todas as medidas de mitigação e contágio.

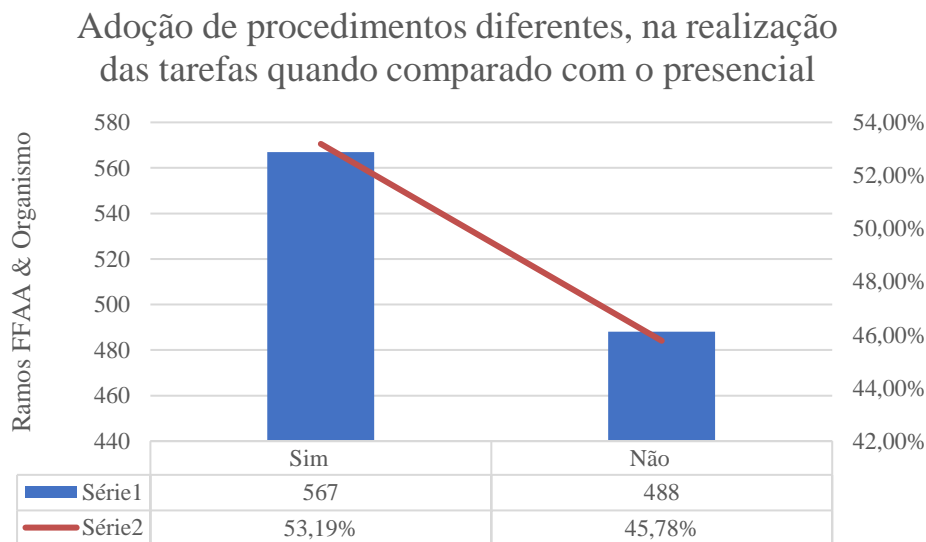


Gráfico 19 - Adoção de procedimentos diferentes, na realização das tarefas quando comparado com o presencial

4.3.2. Discussão dos resultados

Através da observação das medidas implementadas, que se traduziram em adoção de BP e LI é possível afirmar, que as FFAA se encontram determinadas em encontrar todos os meios ao seu alcance, que lhes permita a realização do seu trabalho, independentemente do modelo de trabalho que se adote e da situação pandémica. De acordo com Lopes (2012, p. 44), a institucionalização das LA começa com uma mudança de mentalidades e de comportamentos, devendo o sistema ser entendido não como avaliação, não como crítica, mas visando a não repetição dos erros, a extração de ensinamentos. Desta forma considera-se respondida à QD3.



4.4. Implementação do TR vs. Áreas de intervenção

Neste subcapítulo pretende-se dar resposta à QD4 “Quais das áreas de intervenção, o modelo de trabalho “Resiliente” poderá vir a ser implementado nas FFAA?”

4.4.1. Análise dos dados

Para se ponderar a implementação de um modelo de Trabalho “Resiliente”, numa organização com uma estrutura burocrática mecanicista como as FFAA, torna-se necessário caracterizar o modelo nas diferentes áreas de intervenção, quanto à produtividade, eficiência e eficácia, bem como as principais vantagens identificadas pelos militares e civis das FFAA.

Foi então questionado, face à sua experiência, durante o período de confinamento, que caracterizassem o modelo de Trabalho “Resiliente” face ao modelo presencial.

Analisando os dados obtidos verifica-se que o modelo de TR foi considerado maioritariamente por todas as AI como estando no mesmo nível que o modelo presencial, quanto à produtividade (Quadro 1).

Quadro 1 - Produtividade do TR

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Produtividade</i>									
	Nada		Pouco		O mesmo que		Mais		Muitíssimo	
<i>Vértice Estratégico</i>	0	0%	9	11%	42	50%	25	30%	8	10%
<i>Linha Hierárquica</i>	1	1%	32	30%	47	44%	19	18%	8	7%
<i>Centro Operacional</i>	11	3%	95	25%	165	43%	80	21%	32	8%
<i>Tecnoestrutura</i>	1	2%	8	14%	24	42%	21	37%	2	4%
<i>Pessoal de Apoio</i>	3	1%	43	13%	134	39%	100	29%	59	17%

Quanto à eficiência do TR (Quadro 2).

Quadro 2 - Eficiência do TR

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Eficiência</i>									
	Nada		Pouco		O mesmo que		Mais		Muitíssimo	
<i>Vértice Estratégico</i>	0	0%	10	12%	43	51%	26	31%	5	6%
<i>Linha Hierárquica</i>	1	1%	27	25%	59	55%	15	14%	5	5%
<i>Centro Operacional</i>	13	3%	94	24%	153	40%	90	23%	33	9%
<i>Tecnoestrutura</i>	1	2%	7	12%	28	49%	17	30%	3	5%
<i>Pessoal de Apoio</i>	3	1%	47	14%	144	42%	98	29%	46	14%

E quanto à eficácia do TR (Quadro 3).



Quadro 3 - Eficácia do TR

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Eficácia</i>									
	Nada		Pouco		O mesmo que		Mais		Muitíssimo	
<i>Vértice Estratégico</i>	0	0%	6	7%	59	70%	25	18%	4	5%
<i>Linha Hierárquica</i>	1	1%	26	24%	62	58%	14	13%	4	4%
<i>Centro Operacional</i>	11	3%	87	23%	196	51%	63	16%	26	7%
<i>Tecnoestrutura</i>	1	2%	8	14%	34	60%	11	19%	2	4%
<i>Pessoal de Apoio</i>	3	1%	37	11%	182	54%	72	21%	44	13%

Para averiguar sobre quais as principais vantagens do modelo TR, que os inquiridos(as) consideraram serem as mais importantes, enquanto desempenhavam o seu trabalho, estes foram unânimes nas suas respostas, identificando 49% (892) o “tempo de deslocação” despendido, 37% (681) a “flexibilidade horária”, 39% (709) a “redução dos custos” e 29% (535) o “equilíbrio entre a vida pessoal e familiar” como as vantagens mais importantes.

As principais vantagens na utilização do TR

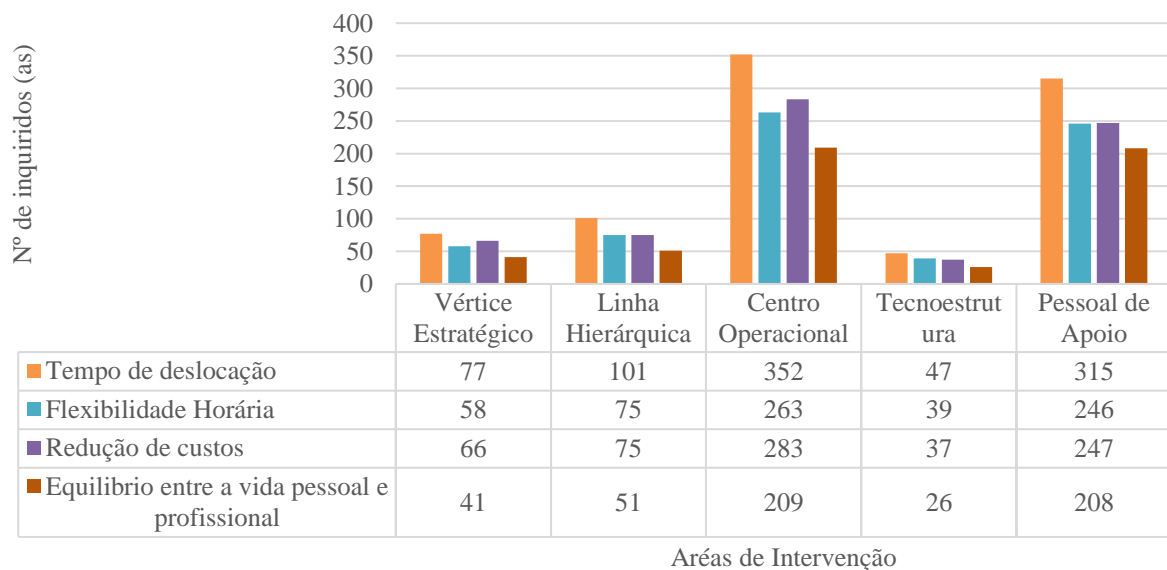


Gráfico 20 – As principais vantagens na utilização do TR

Tendo a caracterização e vantagens concluídas, importa averiguar junto dos inquiridos(as), qual a opinião da aplicação do modelo TR na sua AI. A maioria 67% (64) do VE indica que o TR pode ser aplicado à sua AI, bem como a maioria da LH com 57% (65). Já o CO considera que o TR apenas pode ser aplicado parcialmente com 49% (209), face às características do seu trabalho. Na TE a aplicação também pode ser efetuada



parcialmente com 47% (27) dos inquiridos(as) a indicá-lo. Relativamente ao PA a maioria 63% (235) considera que o TR pode ser aplicado.

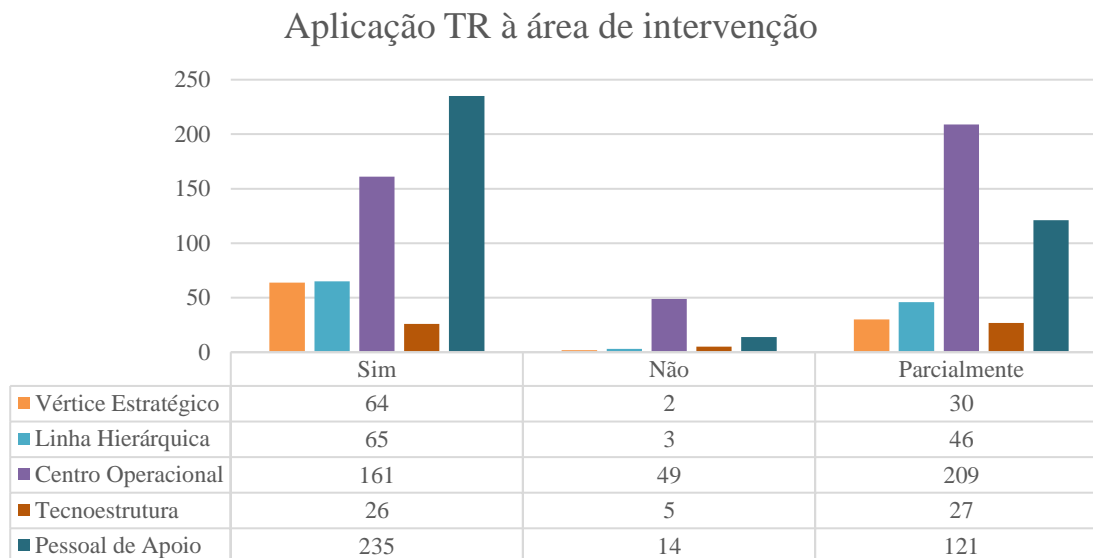


Gráfico 21 - Aplicação do TR à área de intervenção

Relativamente à avaliação global que os inquiridos(as) fazem da utilização do TR durante o confinamento, independentemente da AI, a maioria 56% (535) considera que foi positivo a sua utilização, 30% (284) muito positivo, 13% (123) negativo e apenas 1% (11) considera muito negativo.

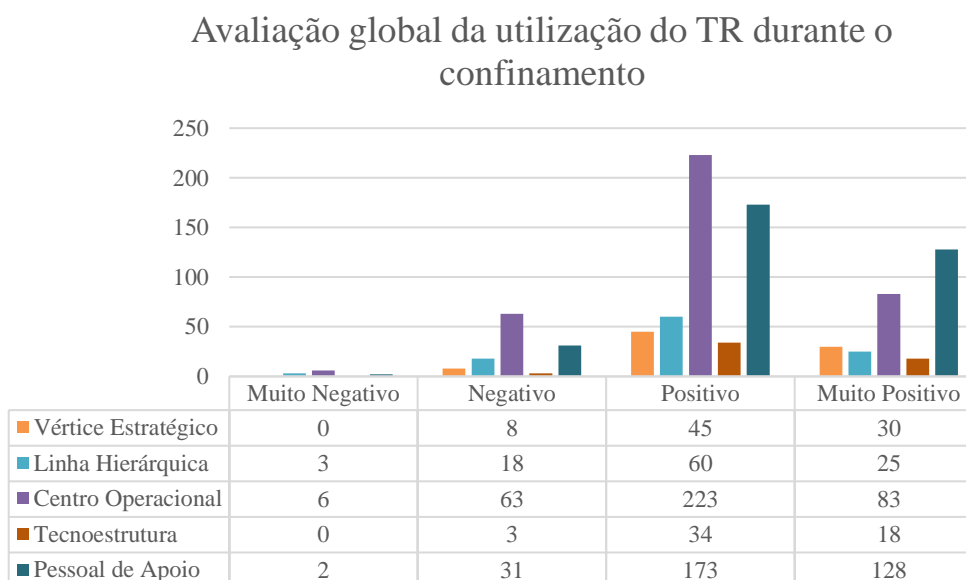


Gráfico 22 - Avaliação global da utilização do TR

Por fim podemos analisar a opinião dos(as) inquiridos(as) quanto à implementação do



modelo TR numa fase pós-pandémica, de acordo com o Gráfico 23, a esmagadora maioria 72% (683) dos inquiridos(as) responde que sim e 28% (270) refere que não, que este modelo pode ser implementado independentemente da AI que desempenhe funções.

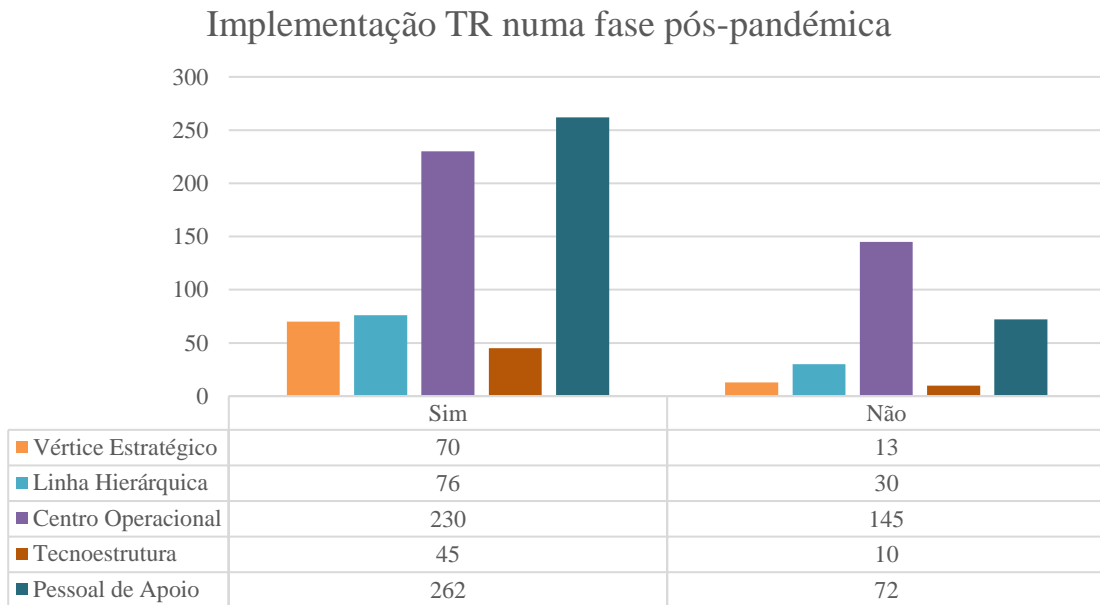


Gráfico 23 - Implementação TR numa fase pós-pandémica

Já quando nos referimos ao desempenho das funções em TR, mas a tempo parcial, alguns dias por semana, de acordo com o Gráfico 24, a esmagadora maioria, 55,14% (59) a 73,81% (62), independentemente da AI, concorda com a sua implementação.

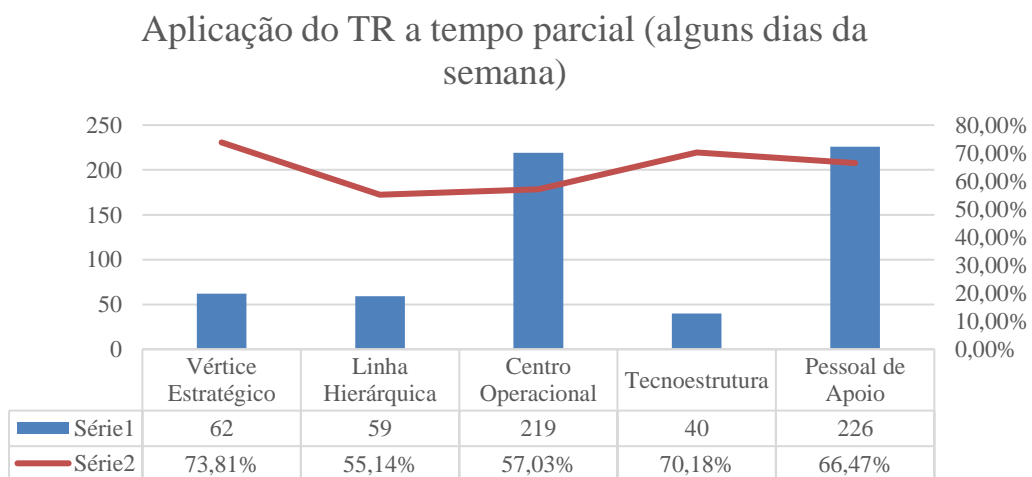


Gráfico 24 - Aplicação do TR a tempo parcial



4.4.2. Discussão dos resultados

Como base na análise efetuada, conclui-se que relação entre as vantagens e a caracterização do TR são independentes das AI.

Analisadas as questões, conclui-se como principais vantagens a flexibilidade de horário, a redução do tempo despendido em deslocações, a redução de custos e o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

Como caracterização do TR identifica-se que o modelo de TR é considerado pelos(as) inquiridos(as) quando comparado com o modelo presencial igualmente produtivo, eficiente e eficaz.

Conclui-se também que a maioria dos(as) inquiridos(as) concorda com a implementação do TR numa fase pós-pandémica a tempo parcial, independentemente da AI onde desempenhem funções. Os dados obtidos confirmam e vão no sentido da investigação de Pinto (2021, p. 29), em que o TR permite uma flexibilidade organizacional e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional mesmo em contexto pandémico. Assim sendo, considera-se respondida à QD4.



5. Conclusões

A pandemia COVID-19 alterou o modo de estar das organizações, o modo de conviver socialmente e o modo de trabalhar, alterando processos e dinâmicas. Esta pandemia gerou uma crise generalizada, causando efeitos devastadores nas sociedades à escala global. Pelo meio, dois atores: o vírus e o teletrabalho. Esta situação calamitosa impeliu as FFAA a adotar um conjunto de medidas de mitigação dos efeitos do vírus, com especial incidência naquelas que permitiram manter os serviços a funcionar minimamente, durante os confinamentos, de onde se destacou o trabalho “Resiliente”.

Mas para que os serviços pudessem executar os processos de trabalho associados, tiveram de ser adaptadas as condições tecnológicas, e disponibilizadas ferramentas TIC num curto espaço de tempo, que permitisse manter as pessoas em “serviço de prontidão ao domicílio”.

Este TII centra-se no Trabalho “Resiliente” e teve como objetivo analisar a viabilidade de aplicabilidade do modelo de Trabalho “Resiliente” adotado nas FFAA, no período pós-pandémico.

Para alcançar o OG proposto, adota-se um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo combinada com triangulação, de desenho transversal, tendo como instrumento de recolha o inquérito por questionário com perguntas de resposta mista e do tipo estudo de caso.

Esta investigação procurou dar resposta ao seguinte problema de investigação: “Será que o modelo de trabalho “resiliente” adotado nas FFAA durante a pandemia, pode vir a ser implementado no período pós-pandémico?”. Para responder à QC, procedeu-se à construção de um questionário com 37 questões respondido por 1.829 militares e civis das FFAA, e que nos permitiram responder detalhadamente às QD a seguir apresentadas.

Relativamente à QD1 “Quais os procedimentos utilizados de TR nas FFAA durante a pandemia COVID-19, no confinamento?”, conclui-se que a grande maioria dos procedimentos adotados foram por via do modelo de TR de acordo com 73,52% (1.066) dos(as) inquiridos(as). Terminado o período de confinamento obrigatório verificação uma total inversão nos procedimentos adotados, verificando-se que apenas 34,81% (371) permaneceu a realizar o seu trabalho em modo “Resiliente” tendo assim respondida a QD2 e por consequência o OE1.

Segundo a NATO, as Lições Aprendidas são vistas como o meio através do qual, os



indivíduos e as organizações podem reduzir o risco de repetir erros e aumentar as hipóteses de sucessos. Quando nos referenciamos ao contexto militar significa reduzir o risco operacional, aumentar a relação custo-eficácia e melhorar a eficácia operacional, o que nos leva à QD3 que pretendia saber “Quais foram as lições aprendidas sobre os processos implementados do modelo TR, nas FFAA durante a pandemia COVID-19?” De acordo com as respostas formuladas podemos afirmar que as FFAA se encontram determinadas em encontrar todos os meios ao seu alcance, que permita a realização do seu trabalho, independentemente do modelo de trabalho que adote e da situação de calamidade existente.

Da análise dos dados efetuada, no que concerne ao TR, verifica-se que houve a necessidade de as lideranças se adaptarem rapidamente à gestão das equipas à distância. As suas preocupações recaíram, por um lado, na forma de garantir a sustentabilidade da motivação e bem-estar das pessoas, evitando o seu isolamento social e promovendo a relação com colegas e, por outro lado, na forma de garantir os níveis habituais de produtividade e consequentemente o funcionamento dos serviços. Foi também identificado que para que se consiga efetuar uma avaliação do desempenho justa e coerente, torna-se necessário que se adote uma gestão baseada na gestão por objetivos em curto (mensal), médio (semestre) e longo (anual) prazo.

Reuniões virtuais periódicas com as equipas para manter uma certa normalidade de gestão, bem como o contato regular do pessoal com a equipa de gestão, revelou-se uma boa prática que contribuiu para quebrar o sentimento de isolamento e potencial de desinteresse dos responsáveis. Sendo esta BP um processo que contribuiu para melhorar o desempenho da organização, esta foi identificada como sendo “o melhor modo de operar” numa área particular quando comparado com outras práticas. No que concerne a atividades de cariz prático, como treino e preparação de forças, foram adotadas medidas de mitigação de risco com a criação de equipas rotativas de menor dimensão, por forma a se poder manter distanciamentos aconselhados pela Direção Geral de Saúde. Com esta análise considera-se respondida à QD3, pelo que é cumprido o OE2.

Relativamente à QD4 “Quais das áreas de intervenção, o modelo de trabalho “resiliente” poderá vir a ser implementado nas FFAA?”. Conclui-se que independentemente da AI, a atividade profissional em TR quando comparada com o TP não compromete produtividade, eficiência e a eficácia. É atribuído ainda pelos(as) inquiridos(as) uma maior valorização a vantagens de flexibilização horária, redução do tempo de deslocação com



implícita redução de custos, face a adversidades como o isolamento social ou a falta de interação com os pares.

Quanto à aplicação do TR, é considerado pela maioria dos(as) inquiridos(as) das áreas de Intervenção, VE, LH e PA como aplicável e pela CO e TE como parcialmente aplicável, mas face à especificidade da carreira militar e da necessidade de interação entre pares a maioria dos sujeitos afirma que a aplicação do TR a ser efetuada deverá ser efetuada a tempo parcial ou em caso de necessidade, pelo que se considera respondida à QD4, tendo-se cumprido o OE3.

Uma vez respondidas às QD, considera-se respondida afirmativamente a QC “Será que o modelo de trabalho “resiliente” adotado nas FFAA durante a pandemia, pode vir a ser implementado no período pós-pandémico?”. É possível concluir que a grande maioria, 72% (683), dos(as) inquiridos(as) afirmam que o TR pode ser implementado nas FFAA numa fase pós-pandémica.

Face ao exposto, atinge-se o OG deste estudo, que consistiu na avaliação da aplicabilidade da implementação do modelo de TR adotado nas FFAA durante o confinamento, no período pós-pandémico.

No que diz respeito às limitações da investigação, salienta-se o facto do inquérito por questionário, não ter sido distribuído pelo POC, em tempo útil, aos elementos em funções no EMGFA, apesar das respostas existentes desse organismo, que foram obtidas por via dos ramos, bem como a pouca adesão às respostas naqueles que rececionaram o inquérito.

Regista-se também, como limitação da investigação, o facto de não ser possível generalizar os resultados, dado tratar-se de um estudo de caso qualitativo. Quer isto dizer que as conclusões do estudo apesar de válidas e pertinentes, terão de ser analisadas à luz dos respondentes, e com maior critério por cada uma das áreas de intervenção dos ramos das FFAA, pois cada uma terá, seguramente, as suas próprias especificidades.

Em função das limitações elencadas, no que a estudos futuros diz respeito, sugere-se que sejam realizadas investigações mais direcionadas para cada ramo das FFAA e em cada área de intervenção individualmente, partindo do geral para o particular e aferir com rigor, as potencialidades e vulnerabilidades da implementação do TR nesta organização castrense.

Finalmente, recomenda-se que cada ramo das FFAA implemente medidas, no sentido de providenciar mais formação e treino comportamental em TR, dirigido tanto às lideranças como a quadro inferiores, mitigando a ineficiência da gestão, bem como melhorar a



formação no que às ferramentas colaborativas diz respeito, por forma a evidenciar as novas capacidades destes instrumentos de trabalho que proporciona a realização de um “serviço de prontidão ao domicílio” exímio.

Em síntese, considera-se que os objetivos enunciados para esta investigação foram alcançados, pois realçaram as BP e as LA adotadas neste período tão conspícuo, que contribuíram para a melhoria da performance da organização. Foi demonstrado que o TR pode vir a ser implementado em algumas áreas de intervenção das FFAA num modelo híbrido, alguns dias por semana e/ou quando necessidade, devendo ser agora apreciado por instâncias superiores e verificada a sua exequibilidade com a definição das condições e regras de implementação.



Referências Bibliográficas

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barlach, L. L.-F. (2008). *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 101-112.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology, 3 (2), 77-101, disponível em <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 ed.). OXFORD University Press.
- Campaniço, S. P. (20 de 11 de 2014). *Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CIDIUM. (2021). *Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação*. Retirado em 22 de setembro de 2021, de <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/investiga/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>.
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). *Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal*. Journal of Applied Psychology, 105(12), 1408. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-76747-001.pdf>
- Crobach, J. M. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika.
- Demo, G., Oliveira, A. F., & Costa, A. C. (2017). *Resiliência no trabalho: Revisão bibliométrica sistemática no contexto brasileiro e itinerários da produção nacional*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho(17(3), 180-189). doi: 10.17652/rpot/2017.3.12973
- DGAP. (2005). *Manual de apoio para aplicação da estrutura comum de avaliação (CAF)*. Direção-Geral da Administração Pública.
- Dias, J. M. (2017). *Smart Working: um novo modelo de trabalho? (Tese de Dissertação de Mestrado em Direito)*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Faria, E. (2016). *Trabalho tradicional X Trabalho Marketing Multinível*. Disponível em: <https://farisi.wordpress.com/2016/02/28/trabalho-tradicional-x-trabalho-marketing-multinivel/>
- Faria, H. P., Werneck, M. A., Santos, M. A., & Teixeira, P. F. (2002). *O processo de trabalho*



- e seus componentes*. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Gil, S. I. (2015). *As perspectivas civis do contrato de trabalho - o teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos portugueses e espanhol (Tese de Doutoramento de Direito Privado)*. Corunã: Universidade da Corunã, Departamento de Direito Privado.
- Jaiswal, R. K., Dash, S., & Mishra, A. (2016). *Why Do Indian Military Officers Want to Leave? An Empirical Investigation*. *Armed Forces & Society*. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X15588069?journalCode=afsa>
- Lake. (2015). *The Smart Working Handbook (2.ª Ed.)*. Disponível em: <http://www.adirelab.es/wp-content/uploads/2016/05/SWHb2015-8MB.pdf>.
- Leontitsis, A., & Pagge, J. (2007). *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance*. *Mathematics and Computers in Simulation*.
- Lopes, H. F. (2012). *As lições aprendidas nas Forças Armadas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Luthans, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*(23(6)), 695-706. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Maier, M. W., & Rechtib, E. (2000). *The Art of Systems Architecting (2 ed.)*. Boca Raton London New York Washinton, D.C.: CRC Press.
- Mallak, L. (1998). *Measuring resilience in health care provider organizations*. 24(1), pp. 148-152. *Health Manpower Management*. doi:10.1108/09552069810215755
- Marques, M. (2011). *Discursos em Torno da Flexibilidade e Novas Tecnologias*. (pp. 146-154). Rio de Janeiro: IADIS Press.
- Mendes, A. (2008). *TIC – Muita gente está comentando, mas você sabe o que é?* Disponível em: <https://imasters.com.br/devsecops/tic-muita-gente-esta-comentando-mas-voce-sabe-o-que-e>
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Escola Superior de Ciências Empresariais: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Meneghel, I. S. (2013). *El camino de la resiliencia organizacional: Una revisión teórica*. *Ciències de L'Educación i de L'Esport* 31(2), 13-24.



- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações* (4 ed.). D. Quixote.
- Moran, J. M., Masetto, M. T., & Behrens, M. A. (2000). *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Campinas: Papirus Editora.
- Morgan, G., & Smirch, L. (1980). *The case for qualitative research*. Academy of Management Review.
- Murteira, B. J. (1993). *Análise exploratória de dados : estatística descritiva*. Lisboa: McGraw-Hill.
- NATO. (2011). *AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine For Conduct of Operations*.
- NATO. (2016). *The NATO Lessons Learned Handbook* (3 ed.).
- Neves, C. D. (2019). *Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software*. Porto: Faculdade de Economia Universidade do Porto. Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/123052/2/360046.pdf>
- Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2020). *Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/ BPO offshoring firms*. Journal of International Management(100738). Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2009). *Análise Categórica, Árvores de Decisão e Análise de Conteúdo*. Lisboa: Lidel.
- Pinto, S. E. (2021). *A utilização do trabalho "Resiliente" de forma continuada, em conjugação com as formas tradicionais presenciais, de exercício de funções*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Ribeiro, R. (22 de abril de 2021). *Viva uma nova forma de trabalho*. Disponível em: <https://blog.beerorcoffee.com/2021/04/22/trabalho-hibrido/>
- Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos / Relógio D'Água Editores.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a edição, revista e atualizada ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- SGMDN. (27 de 12 de 2021). *Portal da Defesa Nacional*. Disponível em: <https://www.defesa.gov.pt/>
- Silva, R. L. (2003). *Estrutura E Dinâmica Das Organizações (Escolares)*. Revista



Iberoamericana de Educación, 2-3.

Vieira, R. S. (2011). *O Papel das tecnologias da informação e comunicação na educação a distância: um estudo sobre a percepção do professor/tutor*. Revista Associação Brasileira, 10(5), 66-72.



Apêndice A – Questionário

Trabalho “Resiliente” nas Forças Armadas

Trabalho de Investigação - Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS - M, 1^a Ed. 21/22)

O presente questionário destina-se exclusivamente a fins de investigação, no Instituto Universitário Militar (IUM).

O contributo de V. Exa. no preenchimento deste questionário, revela-se de extrema importância para o sucesso desta investigação e, por conseguinte, para a qualidade das recomendações práticas que se pretendem elencar neste Trabalho Investigação em prol dos modelos de trabalho nas Forças Armadas (FFAA) no período pós-pandémico.

Com o seu contributo, pretende-se dar resposta à seguinte questão central: Será que **o modelo de trabalho “resiliente” adotado nas FFAA, durante a pandemia, poderá vir a ser implementado no período pós-pandémico?**

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua perceção pessoal e sincera com base no que vivenciou, enquanto desenvolvia as suas tarefas, durante o confinamento imposto pela pandemia da COVID-19.

A sua participação neste questionário é voluntária. Estima-se cerca de 10 minutos, como tempo de resposta. Pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A participação é também anónima e confidencial. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico, sendo analisados na sua globalidade. Em nenhum momento do estudo precisará de se identificar.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder.

O estudo é realizado pela Auditora 1TEN TSN-ELT Olívia Boieiro. Caso pretenda algum esclarecimento ou dúvida, ou partilhar algum comentário adicional, poderá contactar através do e-mail boieiro.omcsc@ium.pt.

Ao avançar com o presente questionário declaro (a) que me considero (a) esclarecido (a) sobre a presente investigação e aceito participar de forma voluntária.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração!

Sociodemografia

Caracterização da amostra dos respondentes

Os dados recolhidos destinam-se única e exclusivamente à realização de uma estatística global.



1. Exerce funções/serviço, em que Organismo/Ramo das Forças Armadas?

- Estado Maior General das Forças Armadas
- Marinha
- Exército
- Força Aérea

2. Qual a área de intervenção, onde exerce as suas funções atualmente?

- Vértice Estratégico
- Linha Hierárquica
- Centro Operacional
- Tecnoestrutura
- Pessoal de Apoio

3. Qual a unidade/estabelecimento onde na presente data desempenha funções?

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Descreva a Unidade sucintamente.

Exemplo: Direção de Tecnologias de Informação e Comunicações (DITIC)

4. Pertence ao seguinte grupo etário:

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 18 - 24
- 25 - 32
- 33-40
- 41 - 50
- Mais que 50

Selecione o grupo etário ao qual pertence. |

5. A sua categoria profissional é:

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Praça
- Sargento
- Oficial
- Civil

Praça, Sargento, Oficial, Civil.

6. A sua Classe/ Especialidade, é:

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Praça' ou 'Oficial' ou 'Sargento' na pergunta '5 [G1Q5]' (A sua categoria profissional é :)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Descreva a classe/especialidade sucintamente .

Exemplo: Técnico Superior Naval - Electrónica (TSN-ELT)



6. Pertence a que grupo Profissional?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:
A resposta for 'Civil' na pergunta '5' (A sua categoria profissional é:)

- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Especialista Informática
- Técnico Informática
- Carreira Docente
- Carreira Médica
- Carreira Enfermagem

7. O seu vínculo contratual com as Forças Armadas, é?

- Regime de contrato
- Regime de voluntariado
- Quadro permanente
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas
- Contrato a termo
- Efetivo
- Contrato de Prestação de Serviço
- Outro

8. Quantos anos de serviço tem na presente data?

- <6
- 6 - 12
- 13 - 19
- 20- 26]
- 27 - 33
- > 34

9. Há quanto tempo, exerce funções no cargo que desempenha na presente data, na sua unidade/ estabelecimento?

- < 1 ano
- 1 - 2 anos
- 2 - 3 anos
- > 3 anos

Caso esteja em formação, tenha em consideração unidade/estabelecimento anterior .

Procedimentos utilizados em Trabalho “Resiliente”

O Trabalho “Resiliente” deve ser flexível e capaz de se adequar aos novos desafios de modo que a organização consiga alcançar os seus objetivos.



Este modelo de trabalho pode ser executado a qualquer hora e em qualquer lugar, desde que com o recurso a Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Atendendo simultaneamente, a especificidade de que os recursos humanos pertencentes as Forças Armadas, tem de manter uma disponibilidade, e prontidão permanente, e considerando que os procedimentos são os métodos e/ou as formas de fazer algo, pretende-se identificar qual o modelo de trabalho utilizado e os procedimentos que permitiram levar a cabo as suas tarefas, durante a fase de confinamento imposta pelo COVID- 19.

1. Tendo em conta a sua experiência no confinamento, considera que no desempenho das suas funções, o Trabalho “Resiliente”, pode ser aplicado?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sabe / Não responde

2. Durante o período de confinamento, qual foi o modelo de trabalho adotado?

- Presencial
- "Trabalho Resiliente" (Teletrabalho)
- Híbrido (Presencial + "Trabalho Resiliente")

Presencial (no local de trabalho), em teletrabalho (em casa); Híbrido (em equipas espelho, ora em casa , ora no local de trabalho)

3. As funções que desempenha são de:

- Comando
- Direção ou Chefia
- Estado Maior
- Chefia Técnica
- Execução

3.1 A coordenação do trabalho dos seus subordinados à distância revelou-se:

- De grande dificuldade
- Dificil, mas possível
- Possível, com os ajustamentos necessários, mas sem dificuldades de maior
- Sem quaisquer dificuldades

3.2 Por favor, indique os 3 principais desafios que lhe foram colocados pela gestão do trabalho à distância:



- De grande dificuldade
- Difícil, mas possível
- Possível, com os ajustamentos necessários, mas sem dificuldades de maior
- Sem quaisquer dificuldades

3.3 Identifique outros desafios que lhe foram colocados pela gestão do trabalho a distância que lhe pareçam pertinentes.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

3.4 Por comparação à qualidade do trabalho que era prestado presencialmente, a qualidade do trabalho desenvolvido pelos seus subordinados em regime de remoto foi genericamente:

- Muito melhor
- Melhor
- Igual
- Pior
- Muito pior

3.5 Identifique ações/estratégias que possam facilitar a implementação do modelo de Trabalho “Resiliente” nas Forças Armadas.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

4. De acordo com a sua experiência, considera de alguma forma, que o modelo de trabalho a distância, impossibilitou a realização das suas atividades de trabalho? Se sim, porquê?

- Sim
- Não

Escreva um comentário a sua escolha aqui:

5. Pela sua experiência, durante o período de confinamento, considera que no desempenho das suas funções em Trabalho “Resiliente”:

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Nenhuma	Pouca	Igual	Muita	Bastante
Teve alguma autonomia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existiu alguma rigidez no controlo de execução do trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existiu um acompanhamento mais próximo do seu superior hierárquico, por forma a encurtar o distanciamento físico imposto por este modelo de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Da sua experiência, no período de confinamento, considera que existiram tarefas que não



foram passíveis de serem realizadas remotamente? Justifique por favor.

- Sim
 Não

Escreva um comentário à sua escolha aqui:

7. Durante o período de confinamento, como lhe foram distribuídas as tarefas a ser realizadas?

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- E-mail institucional
 Telemóvel
 Microsoft Teams
 Outro:

8. Durante o período de confinamento, considera que a execução das suas atividades foram?

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- Definidas por prioridade de execução
 Cumpridas de acordo com os objetivos elencados superiormente
 Executadas de acordo com as possibilidades decorrentes das limitações do modelo “Trabalho Resiliente”
 Outro:

9. Pela sua experiência, considera que tiveram de ser adotados procedimentos diferentes, dos que utilizaria em modo presencial para a execução da sua atividade? Justifique por favor se considerar importante.

- Sim
 Não

Escreva um comentário à sua escolha aqui:

10. Após o período de confinamento obrigatório, qual foi o modelo de trabalho adotado?

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opiniões:

- Presencial
 “Trabalho Resiliente” (Teletrabalho)
 Híbrido (Presencial + “Trabalho Resiliente”)
 Outro

Presencial (no local de trabalho); em teletrabalho (em casa); Híbrido (em equipas espelho, ora em casa, ora no local de trabalho)

11. Quais foram as ferramentas TIC que lhe foram disponibilizados para que fosse possível executar o seu Trabalho “Resiliente”?

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- Computador / Portátil
 E-mail institucional
 VPN (*Virtual Private Network*)
 Microsoft Teams
 Zoom
 Telemóvel de serviço
 Nenhuma
 Outro:



12. Tendo em conta a sua experiência, considera que os conhecimentos técnicos detidos no início do período de confinamento, para funcionar com as ferramentas TIC, foram os necessários para conseguir realizar o seu trabalho?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opiniões:

- Sim
 Não

13. Considera que lhe foi disponibilizada a ajuda e formação necessária, para funcionar com as ferramentas TIC utilizadas?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opiniões:

- Sim
 Não
 Outro

14. Pela sua experiência, qual considera ser a melhor ferramenta TIC de disseminação de informação pela equipa de trabalho?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opiniões:

- E-mail institucional
 Microsoft Teams
 Não sabe / Não responde
 Outro

Lições Aprendidas

Considera-se que as lições aprendidas correspondem ao ato **de aprender com a experiência**, para obter melhorias na execução de procedimentos ou adotar medidas corretivas tidas como necessárias, promovendo o desenvolvimento organizacional.

Decorridos 20 meses (março de 2020 a outubro de 2021), desde a declaração do estado de emergência e de calamidade, o país entrou em situação de alerta, o que permitiu que fossem levantadas medidas como a obrigatoriedade do trabalho remoto.

Neste sentido, e **extremamente relevante** agora, analisar as **lições aprendidas**, no sentido de verificar quais foram as melhores práticas, formas e processos adotados e que tenham demonstrado serem os mais eficazes e eficientes, na sequência da fixação do Trabalho “Resiliente”, como método de trabalho.

1. Pela sua experiência, durante o período de confinamento, caracterize o modelo de Trabalho “Resiliente” face ao modelo presencial:

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	Nada	Pouco	O mesmo que	Mais	Muitíssimo
Produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Produtivo: A realização das tarefas foi proveitosa e/ou teve maior rendimento.

Eficiente: A realização das tarefas atingiu os objetivos pretendidos com uma maior economia de recursos e/ou tempo.

Eficaz: A realização das tarefas atingiu os objetivos pretendidos/previstos.

2. Considera que em Trabalho “Resiliente” conseguiu separar a componente profissional, da pessoal?



Por favor, selecione apenas uma das seguintes opiniões:

- Sim
 Não

3. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada uma das vantagens, sobre a utilização do Trabalho “Resiliente” durante o período de confinamento?

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Nenhuma	Pouca	O mesmo que	Muita	Bastante
Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor gestão do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução do tempo de deslocamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da motivação e satisfação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada uma das vantagens, sobre a utilização do Trabalho “Resiliente” durante o período de confinamento?

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Nenhuma	Pouca	O mesmo que	Alguma	Muita
Diminuição dos limites entre o tempo de trabalho e o tempo de casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isolamento social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interação entre os pares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inexistência da separação física entre o local de trabalho e o habitacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carência de nível de apoio técnico e equipamento inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de Internet/móvel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compatibilização do horário de almoço coma confeção/limpeza do espaço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Caso tenha sentido dificuldades, considera que essas são um impedimento a adoção do modelo de Trabalho “Resiliente” numa fase pós-pandémica?

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opiniões:

- Sim
 Não
 Não se aplica

Escreva um comentário à sua escolha aqui:

6. Tendo em consideração, a área de intervenção, onde desempenha funções. Qual considera ser a modalidade de Trabalho “Resiliente” que mais beneficiaria a sua unidade/estabelecimento?

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opiniões:

- “Trabalho Resiliente” a tempo completo (todos os dias da semana)
 “Trabalho Resiliente” a tempo parcial (alguns dias por semana)
 “Trabalho Resiliente” pontual (esporadicamente)
 Não se aplica



Áreas de Intervenção

Considerando que temos as seguintes áreas de intervenção:

- i) Vértice Estratégico (Ex: Estados Maiores, ...)
- ii) Linha Hierárquica, (Ex: Comandos, ...)
- iii) Centro Operacional (Ex: Unidades, ...)
- iv) Tecno Estrutura (Ex: Inspeções, ...)
- v) Pessoal de Apoio (Ex: Direções, ...)

Pretende-se com as seguintes questões, identificar em que áreas de intervenção das Forças Armadas, o Trabalho “Resiliente” foi modelo de trabalho utilizado e se o mesmo tem viabilidade de ser implementado numa fase pós-pandémica.

1. Qual e a sua avaliação global, da utilização do Trabalho “Resiliente” durante o período de confinamento?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opiniões:

- Muito negativo
- Negativo
- Positivo
- Muito positivo

2. Tendo em consideração a área de intervenção onde atualmente desempenha funções, considera ser viável proceder à implementação do Trabalho “Resiliente”, num período pós-pandémico? Porquê?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opiniões:

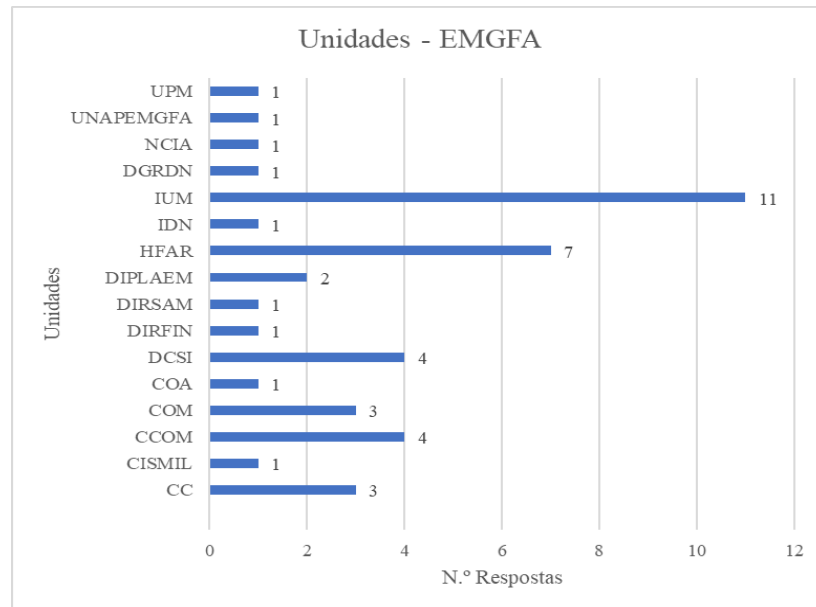
- Sim
- Não

Escreva um comentário a sua escolha aqui:

Muito obrigada pela sua disponibilidade



Apêndice B – Unidades Militares dos(as) inquiridos(as) do Questionário



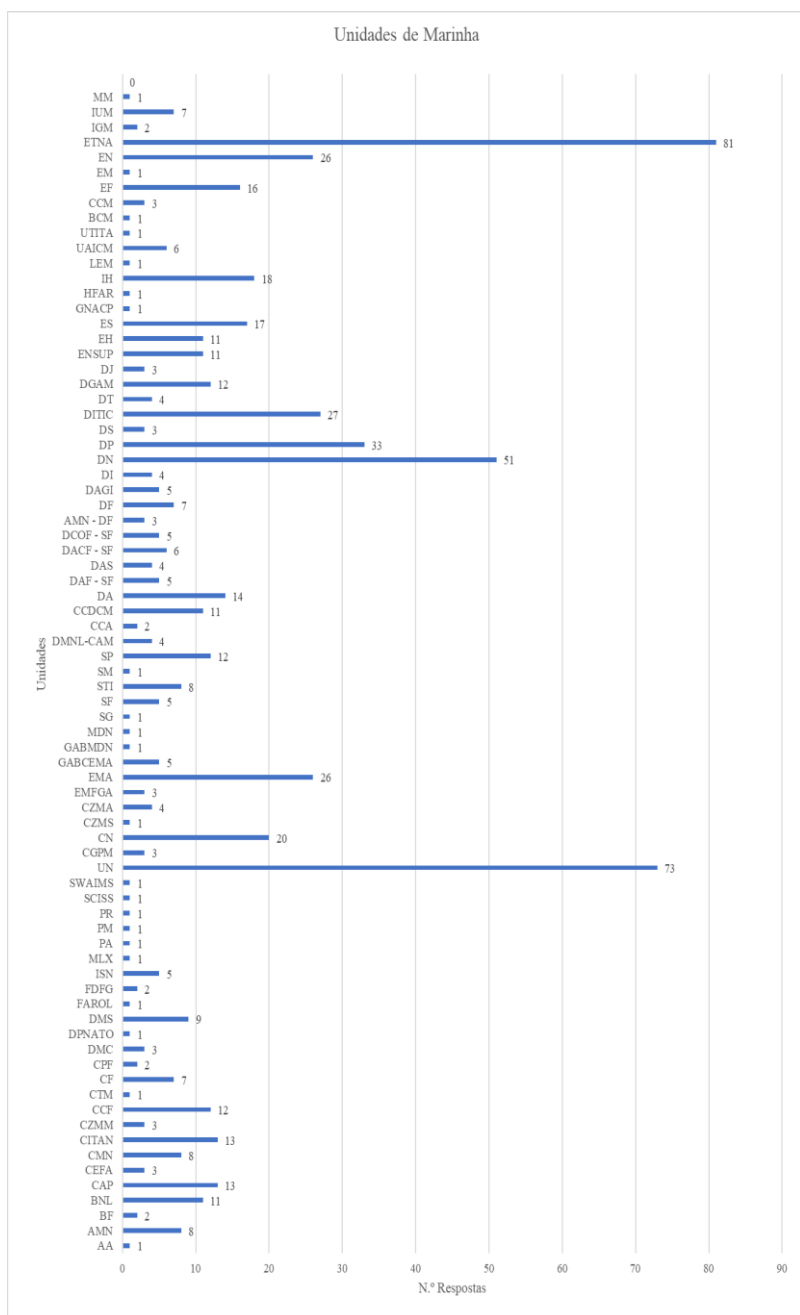
Legenda

CC	Centro de Ciberdefesa
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
COM	Comando Operacional da Madeira
COA	Comando Operacional dos Açores
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DIRFIN	Direção de Finanças
DIRSAM	Direção de Saúde Militar
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IDN	Instituto Defesa Nacional
IUM	Instituto Universitário Militar
DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
NCIA	NATO <i>Communications and Information Agency</i>
UNAP EMGFA	Unidade de Apoio do EMGFA
UPM	Unidade Politécnica Militar

NOTA: As respostas obtidas referentes ao EMGFA, foram obtidas com recurso à distribuição do questionário pelos ramos das FFAA.



O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA: Adotar ou Rejeitar, eis a questão!



Legenda

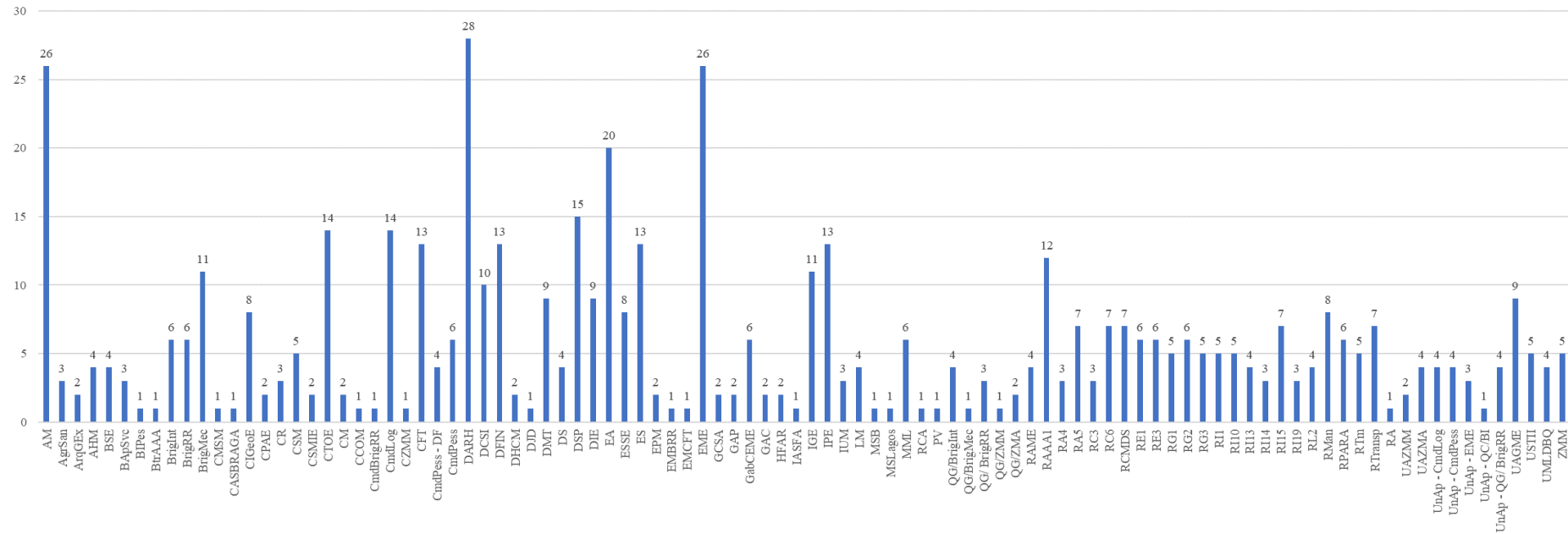
AM	Agrupamento de Mergulhadores
AA	Arsenal do Alfeite, S.A.
AMN	Autoridade Marítima Nacional
BF	Base de Fuzileiros
BNL	Base naval de Lisboa
BCM	Biblioteca Central de Marinha
CAP	Capitanias
CCM	Centro Cultural de Marinha
DMNL-CAM	Centro de Armamento e Munições
CCA	Centro de Comunicações dos Açores
CCDCM	Centro de Comunicações, de Dados e de Cifra da Marinha
CEFA	Centro de Educação Física da Armada
CMN	Centro de Medicina Naval
CITAN	Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval
CZMM	Comando da Zona Marítima da Madeira
CCF	Comando do Corpo de Fuzileiros
CGPM	Comando Geral da Polícia Marítima
CN	Comando Naval
CZMS	Comando Zona Marítima do Sul
CZMA	Comando Zona Marítima dos Açores
CTM	Cooperação Técnico-Militar
CF	Corpo Fuzileiros
CPF	CPF MADEIRA
DMC	Departamento Marítimo do Centro
DPNATO	Depósito POL NATO de Ponta Delgada
DMS	Destacamento de Mergulhadores Sapadores
DA	Direção de Abastecimento
DAF - SF	Direção de Administração Financeira
DAS	Direção de Apoio Social
DACF - SF	Direção de Auditoria e Controlo Financeiro
DCOF - SF	Direção de Contabilidade e Operações Financeiras
AMN - DF	Direção de Faróis
DF	Direção de Formação
DAGI	Direção de Gestão e Análise de Informação
DI	Direção de Infraestruturas
DN	Direção de Navios
DP	Direção de Pessoal
DS	Direção de Saúde
DITIC	Direção de Tecnologias de Informação e Comunicações

DT	Direção de Transportes
DGAM	Direção Geral Autoridade Marítima
DJ	Direção Jurídica
EF	Escola de Fuzileiros
EM	Escola de Mergulhadores
EN	Escola Naval
ETNA	Escola Tecnologias Navais Armada
ENSUP	Esquadilha de Navios de Superfície
EH	Esquadilha Helicópteros
ES	Esquadilha Subsuperfície
EMFGA	Estado Maior General das Forças Armadas
EMA	Estado-Maior da Armada
FAROL	Farol Penedo da Saudade
FDFG	Fragata D. Fernando II e Glória
GNACP	Gabinete de Normativo e Apoio à Contratação Pública
GABCEMA	Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada
GABMDN	Gabinete do Ministro da Defesa
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IGM	Inspecção-Geral da Marinha
IH	Instituto Hidrográfico
ISN	Instituto Socorros a Náufragos
IUM	Instituto Universitário Militar
LEM	Laboratório Explosivos de Marinha
MDN	MDN/DGPDN - Cooperação no Domínio da Defesa
MLX	Messe de Lisboa
MM	Museu de Marinha
PA	Pelotão de abordagem
PM	Planetário de Marinha
PR	Presidência da República
SG	Secretaria - Geral
SF	Superintendência das Finanças
STI	Superintendência das Tecnologias da Informação
SM	Superintendência do Material
SP	Superintendência do Pessoal
SWAIMS	SWAIMS
UAICM	Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha
UN	Unidade Naval
UTITA	Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo



O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA: Adotar ou Rejeitar, eis a questão!

Exército - Unidades



Legenda			
AM	Academia Militar	CMSM	Campo Militar De Santa Margarida
AgrSan	Agrupamento Sanitário	CASBRAGA	Centro de Apoio Social de Braga
ArqGEx	Arquivo Geral do Exército	CIGeoE	Centro de Informação Geoespacial do Exército
AHM	Arquivo Histórico Militar	CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
BSE	Banda do Exército	CR	Centro de Recrutamento
BAPSvc	Batalhão de Apoio de Serviços da Brigada Mecanizada	CSM	Centro de Saúde Militar
BIPes	Batalhão de Infantaria Pesado	CSMIE	Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército
BtrAAA	Bateria de Artilharia Anti - Aérea	CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
BrigInt	Brigada de Intervenção	CM	Colégio Militar
BrigRR	Brigada de Reação Rápida	CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
BrigMec	Brigada Mecanizada	CmdBrigRR	Comando da Brigada de Reação Rápida
		CmdLog	Comando da Logística
		CZMM	Comando da Zona Militar da Madeira
		CFT	Comando das Forças Terrestres
		CmdPess - DF	Comando do Pessoal - Direção de Formação
		CmdPess	Comando do Pessoal
		DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
		DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
		DFIN	Direção de Finanças
		DHCM	Direção de História e Cultura Militar
		DJD	Direção de Justiça e Disciplina
		DMT	Direção de Material e Transportes
		DS	Direção de Saúde
		DSP	Direção dos Serviços de Pessoal
		DIE	Direção Infraestruturas do Exército
		EA	Escola das Armas

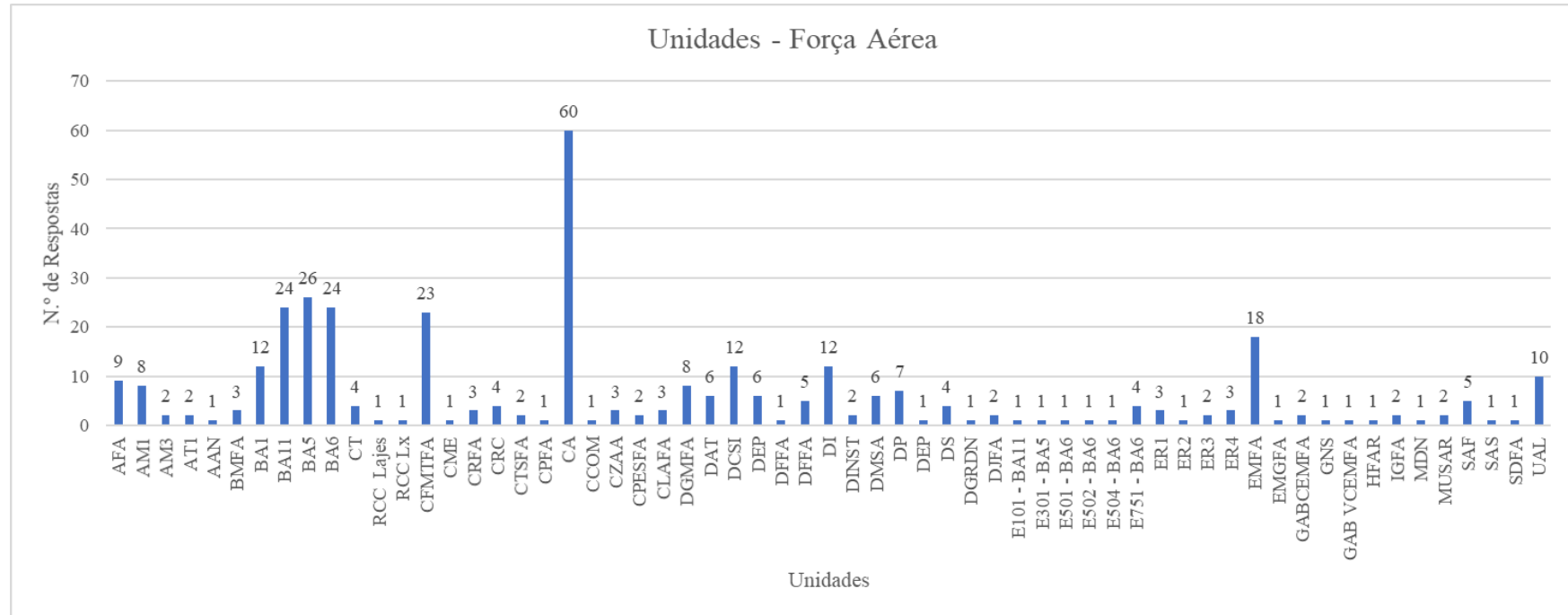


O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA: Adotar ou Rejeitar, eis a questão!

ESSE	Escola de Sargentos do Exército	IGE	Inspeção Geral do Exército	QG/ZMA	Quartel-General da Zona Militar dos Açores
ES	Escola dos Serviços	IPE	Instituto dos Pupilos do Exército	RAME	Regimento de Apoio Militar de Emergência
EPM	Estabelecimento Prisional Militar	IUM	Instituto Universitário Militar	RAAA1	Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1
EMBRR	Estado-Maior da Brigada de Reação Rápida	LM	Laboratório Nacional do Medicamento	RA4	Regimento de Artilharia N.º 4
EMCFT	Estado-Maior do Comando das Forças Terrestres	MSB	Museu Militar de Bragança	RA5	Regimento de Artilharia N.º 5
EME	Estado-Maior do Exército	MSLagos	Messe Militar de Lagos	RC3	Regimento de Cavalaria N.º 3
GCSA	Gabinete Classificação Seleção da Amadora	MML	Museu Militar de Lisboa	RC6	Regimento de Cavalaria N.º 6
GAP	Gabinete de Atendimento ao Público	RCA	Nações Unidas RCA	RCMDS	Regimento de Comandos
GabCEME	Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército	PV	Palácio Vilalva	RE1	Regimento de Engenharia N.º 1
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha	QG/BrigInt	Quartel-General da Brigada de Intervenção	RE3	Regimento de Engenharia N.º 3
HFAR	Hospital das Forças Armadas	QG/BrigMec	Quartel-General da Brigada Mecanizada	RG1	Regimento de Guarnição N.º 1
IASFA	Instituto Apoio Social das Forças Armadas	QG/ BrigRR	Quartel-General da Brigada Reação Rápida	RG2	Regimento de Guarnição N.º 2
		QG/ZMM	Quartel-General da Zona Militar da Madeira	RG3	Regimento de Guarnição N.º 3
RI1	Regimento de Infantaria N.º 1				
RI10	Regimento de Infantaria N.º 10	UAZMA	Unidade de Apoio da Zona Militar dos Açores		
RI13	Regimento de Infantaria N.º 13	UnAp - CmdLog	Unidade de Apoio do Comando da Logística		
RI14	Regimento de Infantaria N.º 14	UnAp - CmdPess	Unidade de Apoio do Comando do Pessoal		
RI15	Regimento de Infantaria N.º 15	UnAp - EME	Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército		
RI19	Regimento de Infantaria N.º 19	UnAp - QC/BI	Unidade de Apoio do Quartel-general da Brigada de Intervenção		
RL2	Regimento de Lanceiros N.º 2	UnAp - QG/ BrigRR	Unidade de Apoio do Quartel-General da Brigada Reação Rápida		
RMan	Regimento de Manutenção	UAGME	Unidade de Apoio Geral de Material do Exército		
RPARA	Regimento de Paraquedistas	USTII	Unidade de Saúde Militar Tipo II		
RTm	Regimento de Transmissões	UMLDBQ	Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química		
RTransp	Regimento de Transportes	ZMM	Zona Militar da Madeira		
RA	Revista de Artilharia				
UAZMM	Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira				



O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA: Adotar ou Rejeitar, eis a questão!





O modelo de Trabalho “Resiliente” nas FFAA: Adotar ou Rejeitar, eis a questão!

ER4	Estação de Radar N.º 4 - Pico do Areeiro				
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea				
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas				
GABCEMFA	Gabinete Chefe Estado-Maior Força Aérea				
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
GAB					
VCEMFA	Gabinete VChefe Estado-Maior Força Aérea				
HFAR	Hospital das Forças Armadas				
IGFA	Inspeção Geral da Força Aérea				
MDN	Ministério da Defesa Nacional				
MUSAR	Museu do Ar				
SAF	Serviço Administrativo e Financeiro da Força Aérea				
SAS	Serviço de Ação Social				
SDFA	Serviço de Documentação da Força Aérea	CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea	DINST	Direção de Instrução da FAP
UAL	Unidade de Apoio de Lisboa	CRC	Centro de Relato e Controlo - Monsanto	DMSA	Direção de Manutenção de Sistema de Armas
AM1	Aeródromo de Manobra N.º 1	CTSFA	Centro de Treino de Sobrevivência da Força Aérea	DP	Direção de Pessoal
AM3	Aeródromo de Manobra N.º 3	CPFA	Centro Psicologia FA	DEP	Direção de Projeto
AT1	Aeródromo de Transito N.º 1	CA	Comando Aéreo - Monsanto	DS	Direção de Saúde
AAN	Autoridade Aeronáutica Nacional	CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares	DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
BMFA	Banda de Música	CZAA	Comando da Zona Aérea dos Açores	DJFA	Direção Jurídica da Força Aérea
BA1	Base Aérea N.º 1 - Sintra	CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea	E101 - BA11	Esquadra 101 - Ronco - TB 30
BA11	Base Aérea N.º 11 - Beja	CLAFA	Comando Logístico da Força Aérea	E301 - BA5	Esquadra 301 - Jaguares - F16
BA5	Base Aérea N.º 5 - Monte Real	DGMFA	Depósito Geral de Material da Força Aérea	E501 - BA6	Esquadra 501 - Bisontes - C130
BA6	Base Aérea N.º 6 - Montijo	DAT	Direção de Abastecimento e Transportes	E502 - BA6	Esquadra 502 - Elefantes - C295
CT	Campo de Tiro - Alcochete	DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação	E504 - BA6	Esquadra 504 - Linces - Falcon
RCC Lajes	Centro Coordenador de Busca e Salvamento Aéreo Lajes	DEP	Direção de Engenharia e Programas	E751 - BA6	Esquadra 751 - Pumas - EH101
RCC Lx	Centro Coordenador de Busca e Salvamento Aéreo Lisboa	DFFA	Direção de Finanças da FAP	ER1	Estação de Radar N.º 1 - Foia
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica	DFFA	Direção de Finanças da FAP	ER2	Estação de Radar N.º 2 - Paços de Ferreira
CME	Centro de Manutenção Eletrónica da Força Aérea	DI	Direção de Infraestruturas da FAP	ER3	Estação de Radar N.º 3 - Montejunto