



ACADEMIA MILITAR

O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal da GNR

Aspirante Guilherme Almeida Novais

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Major José Anacleto da Silva Capelo

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2015



ACADEMIA MILITAR

O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal da GNR

Aspirante Guilherme Almeida Novais

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Major José Anacleto da Silva Capelo

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2015

Dedicatória

Aos meus Pais e Irmão
por todo o apoio.

Agradecimentos

A realização da presente investigação só foi possível através do contributo direto e indireto de algumas pessoas. Deste modo, não poderei deixar de expressar publicamente o meu reconhecimento a todos os que contribuíram para o seu desenvolvimento, assim agradeço:

À minha Orientadora Senhora Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho, que demonstrou ao longo da investigação uma total disponibilidade e celeridade no auxílio da prossecução da mesma, através de uma entrega inexcedível. Deste feita, foi um pilar fundamental, pois não teria sido possível suplantar as dificuldades que advieram da consecução da elaboração desta investigação. Por conseguinte, saliento o facto de muitas vezes, o auxílio ter sido efetivado com sacrifício da sua atividade profissional e da vida pessoal.

Ao meu Coorientador José Anacleto da Silva Capelo pela sua contínua disponibilidade e ajuda prestada durante a elaboração do trabalho de investigação.

Deixo uma palavra de apreço ao Comandante da UAF, Segundo Comandante e Comandante das Relações Públicas e Investigação Criminal, pela sua recetividade e apoio no desenvolvimento do trabalho.

Aos Comandantes dos Destacamentos de Ação Fiscal, por todos os conhecimentos transmitidos e hospitalidade aquando da minha deslocação às respetivas Unidades, com especial relevo para o Capitão de Infantaria Gomes que desde a primeira instância manifestaram toda a disponibilidade e prontidão para ajudar neste trabalho.

A todos os entrevistados da Autoridade Tributária, nomeadamente: Diretor da Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais, Diretora da Direção de Serviços Antifraude Aduaneira (DSAFA), Chefe da Divisão de Informações da DSAFA e Chefe da Divisão Operacional do Sul da DSAFA.

Ao Tenente de Administração Diogo Regueira, por toda a prontidão e apoio facultados em todos os momentos.

A todos os inquiridos que submeteram o inquérito por questionário, pois as suas respostas foram uma mais-valia para a investigação.

Aos camaradas do meu curso de GNR e de Administração Militar, por todo o apoio prestado na elaboração do trabalho.

Por fim, à minha família por todas as horas presentes e ausentes e à Diana Campos pelo seu constante contributo no desenvolvimento da presente investigação.

A todos o meu sincero muito obrigado!

Guilherme Novais

Epígrafe

*“Quem o inimigo conhece e se conhece a si mesmo,
nunca em cem batalhas correrá perigo.”*

Sun Tzu (2009, p.56)

Resumo

O presente trabalho de investigação está subordinado ao tema: “*O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal da GNR*”. Deste modo, pretende-se estudar de que forma o Oficial de Administração da GNR pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR.

No caso *sub judice*, adotou-se o método hipotético-dedutivo para a condução da investigação. Desta forma, o estudo foi focado na resposta à pergunta de partida, perguntas derivadas e respetivas hipóteses de investigação.

Por conseguinte, a presente investigação desenvolveu-se através das seguintes fases: exploratória, analítica e conclusiva. De modo a obter tal desidrato, procedeu-se à análise documental, realização de entrevistas, de inquéritos por questionário e por último à análise de dados estatísticos.

Assim, verificou-se que o emprego do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal é uma necessidade efetiva e independente da conjuntura em que a Unidade em apreço atue. A formação base do recurso em análise promove a eficiência e a eficácia das investigações desenvolvidas pela Unidade de Ação Fiscal. Acresce ainda referir que o domínio da linguagem técnica do Oficial de Administração pode permitir uma interação diferente com a Autoridade Tributária, promovendo assim a rapidez processual. Por último salienta-se o desenvolvimento do Conhecimento da Unidade em análise.

Em suma, atendendo às competências e atribuições da Unidade de Ação Fiscal, o Oficial de Administração da GNR apresenta-se como um recurso estratégico para o seu desenvolvimento dada a sua formação base.

Palavras-chave: Oficial de Administração; Unidade de Ação Fiscal; Autoridade Tributária; Competências.

Abstract

This research work is guided by the theme "The Contribution of the Administration Officer on Unidade de Ação Fiscal of the GNR." We want to study how the Administration Officer of the GNR can improve the fight against tax and customs evasion and through the fiscal action of the GNR.

We adopted the hypothetical-deductive method to conduct the investigation. The study was focused on the answers to the first question, derived questions and investigation hypothesis.

The investigation was developed in three phases: exploratory, analytic and conclusive. We proceeded to do a documentary analysis, conducted interviews, survey questions and statistical analysis.

We observed that the Administration Officer's job fighting against tax evasion is a effective necessity regardless were they operate. The base formation of the resource that we analyzed promotes efficiency and effectiveness of the investigation conducted by the fiscal unit. We would like to point out that the Administration Officer's technic language domain can allow a different interaction with the tributary authority, by promoting the procedural velocity. Last but not least, we would like to point out the development of knowledge that would happen in the unit that we analyzed.

In conclusion, seeing the attribution and how competence the fiscal unit is, the administration of the GNR presents itself as a statistic resource to its development, having in mind its base formation.

Keywords: Administration Officer; *Unidade de Ação Fiscal*; Tributary Authority; Competences.

Índice geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice geral.....	viii
Índice de figuras	xiii
Índice de tabelas	xiv
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xvi
Capítulo 1 Apresentação do trabalho de investigação	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento	1
1.3. Justificação da escolha do tema da investigação	2
1.4. Pergunta de partida da investigação.....	2
1.5. Perguntas derivadas da investigação.....	3
1.6. Objeto e objetivos da investigação	3
1.7. Hipóteses da investigação	4
1.8. Síntese da metodologia da investigação	4
1.9. Estrutura do trabalho.....	5

Capítulo 2 Do Sistema Fiscal Português.....	6
2.1. Introdução.....	6
2.2. Sistema Fiscal Português.....	6
2.2.1. Indicadores do sistema fiscal.....	7
2.2.1.1. Nível de fiscalidade portuguesa.....	8
2.2.1.2. Estrutura fiscal portuguesa.....	8
2.3. Comportamento dos contribuintes.....	9
2.4. Mecanismos do Estado.....	10
2.4.1. Resenha histórica da Unidade de Ação Fiscal.....	11
2.4.1.1. Guarda Fiscal.....	11
2.4.1.2. Brigada Fiscal.....	12
2.4.1.3. Unidade de Ação Fiscal.....	13
2.5. Síntese.....	14
Capítulo 3 Abordagem de Competências.....	15
3.1. Introdução.....	15
3.2. Componentes das Competências.....	15
3.3. Características.....	16
3.3.1. Conhecimento.....	17
3.3.1.1. Gestão do Conhecimento.....	18
3.3.1.2. Criação do Conhecimento.....	18
3.3.1.3. Espiral do Conhecimento.....	20
3.4. Síntese.....	21
Capítulo 4 Metodologia e Procedimentos.....	22
4.1. Introdução.....	22

4.2.	Método de abordagem da investigação e justificação.....	22
4.3.	Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	23
4.3.1.	Entrevistas	24
4.3.2.	Inquéritos por questionário.....	25
4.3.	Local e data da pesquisa e recolha de dados.....	26
4.4.	Amostragem: composição e justificação	27
4.5.	Procedimentos de recolha de dados e análise	28
4.6.	Programas informáticos utilizados.....	29
4.7.	Síntese.....	29
Capítulo 5 Apresentação análise e discussão de resultados.....		30
5.1.	Introdução	30
5.2.	Análise das entrevistas.....	30
5.2.1.	Conclusão das entrevistas.....	38
5.3.	Análise dos inquéritos por questionário.....	39
5.3.1.	Análise da fiabilidade do questionário	40
5.3.2.	Caraterização dos inqueridos.....	40
5.3.3.	Análise de resultados	41
5.3.4.	Conclusão dos inquéritos por questionário.....	46
5.4.	Análise de dados estatísticos.....	47
5.4.1.	Análise do efetivo de administração.....	48
5.4.2.	Análise da atividade desenvolvida pela Unidade de Ação Fiscal.....	48
5.5.	Síntese.....	50
Capítulo 6 Conclusões e recomendações		51
6.1.	Introdução	51

6.2.	Verificação das hipóteses.....	51
6.3.	Respostas às perguntas derivadas da investigação.....	52
6.4.	Resposta à pergunta de partida da investigação.....	54
6.5.	Confirmação dos objetivos	54
6.6.	Reflexões finais e recomendações	55
6.7.	Limitações da investigação	55
6.8.	Investigações futuras.....	55
Bibliografia.....		56
Apêndices.....		AP1
	Apêndice A: Estrutura do Trabalho de Investigação.....	AP2
	Apêndice B: Nível de Fiscalidade	AP3
	Apêndice C: Estrutura Fiscal Portuguesa	AP4
	Apêndice D: Economia Não Registada em Relação ao PIB	AP5
	Apêndice E: Guião de Entrevista.....	AP6
	Apêndice F: Inquérito por Questionário.....	AP8
	Apêndice G: Caraterização dos Entrevistados.....	AP16
	Apêndice H: Carta de Apresentação.....	AP17
	Apêndice I: Transcrição das Entrevistas	AP19
	Apêndice J: Codificação Numérica e Cromática das Respostas	AP61
	Apêndice K: Matriz das unidades de contexto e de registo por questão	AP63
	Apêndice L: Alpha de Cronbach	AP81
	Apêndice M: Caraterização Sociodemográfica	AP82
	Apêndice N: Efetivo Oficiais de Administração	AP84

Apêndice O: Evolução do número de autos levantados no período de 2012 a 2014.....	AP85
Apêndice P: Evolução do número de autos levantado no período de 2012 a 2014 por subunidade	AP86
Apêndice Q: Distribuição do levantamento de coimas em 2014 por subunidade	AP87
Apêndice R: Análise SWOT do emprego do Oficial de Administração na UAF	AP88
Apêndice S: Verificação das Hipóteses de Investigação.....	AP89

Índice de figuras

Corpo do Trabalho

Figura n.º 1 - Perfil das questões do Inquérito por Questionário	42
Figura n.º 2 - Empenho de carácter exclusivo nas áreas Logísticas e Financeira	48
Figura n.º 3 - Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014	49
Figura n.º 4 - Variação mensal relativa do número de autos em 2014	49
Figura n.º 5 - Variação mensal relativa à tributação das coimas em 2014 na UAF	50

Apêndices

Figura n.º 6 - Estrutura do trabalho de investigação.....	AP2
Figura n.º 7 - Género dos inquiridos.....	AP82
Figura n.º 8 - Faixa etária dos inquiridos.....	AP82
Figura n.º 9 - Posto dos inquiridos	AP83
Figura n.º 10 - Habilitações dos inquiridos	AP83
Figura n.º 11 - Inquiridos que são TOC	AP83

Índice de tabelas

Corpo do Trabalho

Tabela n.º 1 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 1 à 3	31
Tabela n.º 2 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 6 à 8	32
Tabela n.º 3 - Quadro cromático explicativo dos níveis de concordância das	41
Tabela n.º 4 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco A do Inquérito por Questionário	43
Tabela n.º 5 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco B do Inquérito por Questionário	43
Tabela n.º 6 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco C do Inquérito por Questionário	44
Tabela n.º 7 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco d do Inquérito por Questionário	45

Apêndices

Tabela n.º 8 - Nível de Fiscalidade	AP3
Tabela n.º 9 - Estrutura Fiscal Portuguesa	AP4
Tabela n.º 10 - Economia Não Registada em Relação ao PIB	AP5
Tabela n.º 11 - Caracterização dos Entrevistados	AP16
Tabela n.º 12 - Codificação Numérica e Cromática das Respostas	AP61
Tabela n.º 13 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão	AP63
Tabela n.º 14 - Alpha de Cronbach	AP81
Tabela n.º 15 - Efetivo Oficiais de Administração	AP84

Tabela n.º 16 - Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014	AP85
Tabela n.º 17 - Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014 por subunidade	AP86
Tabela n.º 18 - Distribuição do levantamento de coimas em 2014 por Subunidade	AP87
Tabela n.º 19 - Análise SWOT do emprego do Oficial de Administração na UAF	AP88
Tabela n.º 20 - Verificação das Hipóteses de Investigação	AP89

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AT	Autoridade Tributária
BF	Brigada Fiscal
CARI	Comando de Administração de Recursos Internos
Cfr	Conforme
CGGF	Comando Geral da Guarda Fiscal
CSS	Contribuições para a Segurança Social
DAF	Destacamento de Ação Fiscal
DP	Desvio-padrão
DSAFA	Direção de Serviços Antifraude Aduaneira
DSIFAE	Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais
ENR	Economia Não Registada
FS	Forças de Segurança
GC	Gestão do Conhecimento
GF	Guarda Fiscal
GNR	Guarda Nacional Republicana
HI	Hipóteses da Investigação
IABA	Imposto sobre o Álcool e Bebidas Alcoólicas
IRC	Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas
IRS	Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares
ISP	Imposto Sobre os Produtos Petrolíferos
IT	Imposto sobre o consumo do Tabaco
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
Máx	Máximo
MF	Ministério das Finanças
Mín	Mínimo

n.º	Número
OEGF	Observatório de Economia e Gestão de Fraude
OI	Objetivos da Investigação
PDI	Perguntas Derivadas da Investigação
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
PSP	Polícia de Segurança Pública
PT	Portugal
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RCM	Resolução de Conselho de Ministros
SFP	Sistema Fiscal Português
TOC	Técnico Oficial de Contas
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UE	União Europeia
x_m	Média

Capítulo 1

Apresentação do trabalho de investigação

1.1. Introdução

No âmbito da estrutura curricular do Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de GNR - Ramo Administração é apresentado o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) intitulado: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal da GNR”.

Deste modo, emerge assim a presente investigação científica, que é um elemento fundamental para o aproveitamento do Tirocínio para Oficiais. Esta tem como móbil o desenvolvimento e aplicação de conhecimentos multidisciplinares, da respetiva área de especialização, alicerçados numa metodologia científica (Academia Militar, 2013).

O primeiro capítulo está estruturado de forma a seguir o encadeamento lógico desta investigação, iniciando-se com o enquadramento, seguindo-se a justificação do tema de investigação. Por conseguinte, é referida a pergunta de partida que deu mote à investigação, bem como, as suas respetivas questões de investigação que vertem os objetivos da mesma, sendo, *a posteriori*, apresentadas as hipóteses da investigação. Por fim, é exposta a metodologia adotada, assim como a estrutura do presente trabalho.

1.2. Enquadramento

Um Estado pode beneficiar de períodos onde se verifique uma expansão económica e de prosperidade e seguir-se “uma recessão ou mesmo uma crise financeira ou ainda, em raras ocasiões, uma depressão prolongada” (Samuelson & Nordhaus, 2005, p.433).

No decorrer das últimas décadas tem-se assistido a uma reestruturação nos diversos setores públicos dos Estados dos países mais desenvolvidos, sendo que a introdução da

Nova Gestão Pública na Administração Fiscal se destaca o papel do contribuinte, que deixou de ser percebido apenas como cidadão, mas também como cliente (Pires, 2008).

Assim, a presente investigação debruça-se sobre a Unidade de Ação Fiscal (UAF) da GNR, aliando os conceitos e as teorias¹ desenvolvidas nas investigações relativas à temática da gestão de recursos humanos, mais propriamente na gestão de conhecimento.

1.3. Justificação da escolha do tema da investigação

Atualmente, o desenvolvimento da gestão de recursos humanos é evidenciado como um fator preponderante para o sucesso das empresas, sendo clara a crescente importância atribuída ao conhecimento pela sociedade (Martins, 2010).

Por conseguinte, e de acordo com Peter Drucker (1993a, p.245), “o requisito mais importante é manter e até melhorar a qualidade dos recursos humanos”, pelo que, se assiste a uma maior necessidade de obtenção “de novos conhecimentos e saberes” (Borges & Rodrigues, 2008, p.13). Assim, atendendo à crescente escassez de recursos torna-se imperativo que se “faça o melhor uso dos seus meios limitados” (Samuelson & Nordhaus, 2005, p.4) em todas as áreas.

Desta feita, a presente investigação pretendeu inovar na temática abordada nos RCFTIA dos Aspirantes de Administração da GNR, pois enveredou sobre uma vertente operacional de uma Unidade. Assim, teve-se em consideração as propostas efetuadas nos RCFTIA relativos à UAF anteriores, verificando-se que insta uma investigação que se debruce sobre os Recursos Humanos da mesma.

1.4. Pergunta de partida da investigação

A pergunta de partida consiste numa forma de enunciar o projeto de investigação, “através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.32).

¹ De acordo com Alves (2005, p.14), “os conceitos e as teorias desenvolvidos para as organizações em geral são na sua maioria aplicáveis à organização GNR, com as necessárias adaptações”.

Desta feita, a pergunta de partida é: De que forma o Oficial de Administração da GNR pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

1.5. Perguntas derivadas da investigação

As perguntas derivadas da investigação derivam da pergunta de investigação e visam a delimitação do estudo, apresentando fundamento e sustentabilidade à questão central, de forma a alcançar os objetivos da investigação (Sarmiento, 2013).

Deste modo, surgem as seguintes Perguntas Derivadas da Investigação (PDI):

PDI1: As competências e atribuições legais da UAF proporcionam a necessidade de recorrer aos Oficiais de Administração para o apoio à investigação criminal?

PDI2: O programa ministrado na Academia Militar no curso de Administração da GNR apresenta complementaridades com o desempenho de funções de apoio à investigação criminal na UAF?

PDI3: Quais os pontos fortes do emprego do Oficial de Administração na UAF?

PDI4: Quais os pontos fracos do emprego do Oficial de Administração na UAF?

PDI5: De que forma o emprego do Oficial de Administração pode contribuir para a relação entre a Autoridade Tributária e a UAF?

1.6. Objeto e objetivos da investigação

O objeto de investigação do presente trabalho centra-se na UAF da GNR, mais propriamente na gestão de um recurso humano, o Oficial de Administração da GNR.

No que tange ao objetivo desta investigação, este visa responder de forma clara à pergunta de partida, refletindo assim, sobre a criação de conhecimento através do emprego do Oficial de Administração da GNR na UAF da GNR.

Os objetivos da presente investigação refletem a complementaridade entre as respostas às diferentes perguntas de investigação, assim como tem em consideração a primeira parte do oitavo objetivo estratégico da Estratégia da Guarda 2020, uma vez que

visa “potenciar as áreas da investigação e fiscalização de natureza tributária, fiscal e aduaneira...” (GNR, 2014, p.79).

Deste modo, emergem seguintes os Objetivos da Investigação (OI):

OI1: Analisar a correspondência das competências e atribuições legais da UAF com a necessidade de emprego do Oficial de Administração na Unidade em apreço;

OI2: Identificar a complementaridade da formação do Oficial de Administração com o desempenho de funções de apoio à investigação criminal da UAF;

OI3: Promover a eficiência e eficácia dos recursos humanos na GNR;

OI4: Analisar de que forma a articulação entre a Autoridade Tributária (AT) e a UAF pode ser reforçada com o contributo do Oficial de Administração.

1.7. Hipóteses da investigação

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003) a organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. Por conseguinte, as hipóteses são “sugestões, conjeturas de resposta” (Sarmiento, 2013, p.207).

Deste modo, surgem as seguintes Hipóteses de Investigação (HI):

HI1: Atualmente na UAF é sentida a necessidade do apoio técnico do Oficial de Administração da GNR.

HI2: A formação do Oficial de Administração justifica a existência no efetivo da UAF.

HI3: Sensibilidade para questões fiscais.

HI4: O número do efetivo de Oficiais de Administração.

HI5: Domínio da linguagem técnica com a AT.

1.8. Síntese da metodologia da investigação

A investigação levada a cabo seguiu, em primeira instância, a Norma para a Redação do Relatório Científico Final, vertida na NEP 502/2^a (Academia Militar, 2013). Todavia, nos casos em que mesma é omissa, seguiram-se as normas de outros autores,

nomeadamente: Sra. Professora Doutora Manuela Sarmiento (2013) e Quivy & Campenhoudt (2003). Relativamente às referências, adotou-se o sistema alfabético (autor - data) vertido nas normas do Style Guide Primer – Publication Manual of the American (American Psychological Association, 2010).

O modelo metodológico adotado desenvolveu-se de acordo com as seguintes fases:

1ª FASE - Aceção do tema.

2ª FASE - Pesquisa bibliográfica.

3ª FASE - Definição da pergunta de partida, perguntas derivadas e hipóteses.

4ª FASE - Revisão bibliográfica.

5ª FASE - Estudo de campo.

6ª FASE - Tratamento e análise dos dados recolhidos.

7ª FASE - Apresentação, análise e discussão dos resultados.

8ª FASE - Conclusões e recomendações.

9ª FASE - Entrega do Trabalho de Investigação Aplicada.

1.9. Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho de investigação segue as normas de redação do RCFTIA emitidas pela Academia Militar e as orientações da Sra. Professora Doutora Manuela Sarmiento, estando o mesmo dividido em duas partes: teórica e prática, que se interligam e relacionam entre si, como pode ser verificado no Apêndice A.

Primeiramente, surge a parte teórica que perfaz um total de três capítulos compreendendo a apresentação ao trabalho de investigação e dois de revisão de literatura, onde é apresentado o sistema fiscal português e uma abordagem às competências.

A segunda parte desta investigação corresponde à investigação empírica, a qual se inicia com uma explicação da metodologia e procedimentos adotados. Segue-se a análise e discussão dos resultados, onde é apresentado e descrito o trabalho empírico. Para finalizar, a investigação culmina com apresentação das conclusões e recomendações. Deste modo, a última parte perfaz um total de três capítulos, desde o Capítulo 4 ao 6, respetivamente.

Capítulo 2

Do Sistema Fiscal Português

2.1. Introdução

O presente capítulo ostenta uma breve análise do Sistema Fiscal Português (SFP), culminando numa resenha histórica da UAF da GNR, de forma a enquadrar a presente investigação.

Desta feita, é efetuada uma breve apresentação do sistema supracitado, sendo elencada uma análise a dois indicadores de um sistema fiscal, nomeadamente: o nível de fiscalidade e da estrutura fiscal. Por conseguinte, abordar-se-á o comportamento dos contribuintes e os mecanismos do Estado, para fazer face aos mesmos, fletindo, assim para a apresentação da UAF através de uma resenha histórica, abordando, as suas antecessoras: Guarda Fiscal (GF) e Brigada Fiscal (BF).

2.2. Sistema Fiscal Português

Para uma correta interpretação do SFP urge uma breve reflexão sobre o conceito de sistema fiscal. De acordo com a revisão de literatura efetuada, o conceito tradicional de sistema fiscal é utilizado para “designar o conjunto de impostos existentes num certo espaço, reportando-se, sobretudo, ao domínio normativo, ou seja à legislação fiscal existente” (Pereira, 2010, p.61).

A abordagem referenciada pode ser complementada por Cruz (2010, p.4), pois afirma que “um sistema fiscal não é mais do que o resultado da necessidade do Estado angariar receitas e do direito do contribuinte não ver o seu património devassado para além do que a lei prevê”.

Por conseguinte, por sistema fiscal deve-se ter em consideração o “conjunto de contribuições e impostos instituídos num dado espaço territorial com vista à prossecução de fins determinados” (Santos, 2003, p.365-366).

O SFP espelha várias influências sentidas de ordem histórica, política, bem como, as estruturas socioeconómicas sobre as quais incide e modela (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012). Assim sendo, o “sistema fiscal português, por razões culturais, estruturais e até inerentes à sua própria finalidade, está repleto de contingências que se refletem numa grande mutabilidade” (Silva, 2010, p.v).

Atualmente, de acordo com Pereira (2014) o SFP é composto, essencialmente, por impostos sobre o rendimento (imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS) e sobre as pessoas coletivas (IRC), contribuições para a segurança social), impostos sobre o património (imposto municipal sobre imóveis, entre outros), imposto geral sobre o consumo (imposto sobre o valor acrescentado (IVA)), impostos especiais de consumos, nomeadamente: imposto sobre os produtos petrolíferos (ISP), imposto sobre os veículos, imposto sobre o consumo do tabaco, imposto sobre o álcool e bebidas alcoólicas (IABA), outros impostos indiretos (imposto de selo, entre outros) e impostos sobre transações internacionais (direitos de importação e sobretaxas aduaneiras).

Por conseguinte, o SFP “visa, entre outros objetivos, a satisfação das necessidades financeiras do Estado e a redistribuição dos rendimentos e da riqueza” (Silva, 2010, p.26).

Em suma, o SFP é composto por impostos que incidem sobre rendimentos, património e despesa com o intuito, entre outros, de satisfazer as necessidades de financiamento do Estado e redistribuição dos rendimentos.

2.2.1. Indicadores do sistema fiscal

Tendo em vista uma breve análise do SFP é profícua uma abordagem ao mesmo através de diferentes indicadores, promovendo a complementaridade de informações, contribuindo assim, para uma análise diversificada.

Tendo em conta que “de entre os indicadores possíveis, o nível de fiscalidade e a estrutura fiscal são os mais referidos e utilizados na literatura” (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012, p.300), optou-se por evidenciar e analisar os mesmos.

2.2.1.1. Nível de fiscalidade portuguesa

Primeiramente, salienta-se o facto de que o nível de fiscalidade apresenta por vezes “imprecisão terminológica, uma vez que surge, com alguma frequência sob diferentes designações, como sejam as de coeficiente fiscal, taxa de tributação, pressão fiscal ou, mais vulgarmente, carga fiscal” (Santos, 2003, p.448).

Todavia, este indicador é utilizado por vários autores, sendo “definido e calculado, como a relação percentual entre o total dos impostos cobrado a todos os níveis de Governo e uma grandeza que dê a medida da capacidade económica ou riqueza criada num país (normalmente PNB² ou PIB³) ” (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012, p.301).

A análise do nível de fiscalidade deverá ter em conta vários aspetos, sendo o mesmo afetado se existir “um grau elevado de fuga aos impostos, designadamente por virtude da existência de economia subterrânea”, (Pereira, 2010, p.332), pois influencia diretamente o valor do denominador.

De acordo com Pereira (2014), Portugal apresentou um aumento do nível de fiscalidade nas últimas duas décadas, sendo que no período de 2000-2005 evidenciou uma tendência de estabilidade, embora tenha subido de novo nos últimos anos. Desta feita, tendo em conta o Apêndice B, pode-se concluir que Portugal apresentou de 2010 a 2012 um nível de fiscalidade inferior ao da União Europeia, salientando-se o facto de que os impostos indiretos apresentaram valores superiores aos da média, enquanto os diretos apresentam valores inferiores em 2012.

2.2.1.2. Estrutura fiscal portuguesa

A análise da estrutura fiscal permite evidenciar a “forma como se articulam entre si os diversos impostos que integram um determinado sistema fiscal e pela posição que cada um deles, ou um determinado conjunto deles, tem, em termos absolutos e relativos, no total das receitas fiscais” (Pereira, 2010, p.354). Desta forma, releva a “contribuição

² Produto Nacional Bruto é o “produto total produzido com o trabalho ou o capital propriedade de residentes de um dado país” (Samuelson & Nordhaus, 2005, p.434).

³ Produto Interno Bruto representa “o valor de mercado dos bens e dos serviços finais produzidos num país durante um determinado período de tempo” (Frank & Bernanke, 2003, p.455).

de cada fonte de receita fiscal e, de algum modo, evidencia as distintas preferências fiscais (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012, p.301).

São vários os fatores que influenciam a estrutura de um sistema fiscal, despontando em primeiro plano o desenvolvimento económico, seguindo-se os fatores de índole histórica, cultural, social ou política (Pereira, 2010).

Relativamente à receita fiscal portuguesa em 2011 é de salientar o facto de que mais de 80% ser explicada pelos valores apresentados no IVA, IRS e IRC, respetivamente (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012). Por conseguinte, procedeu-se à elaboração do Apêndice C, de forma a fazer uma análise mais atual da estrutura fiscal. Deste modo, no que concerne ao IVA o seu peso em 2013 e 2014, foi superior a 30% do total da receita fiscal, sendo o imposto com maior peso, no caso dos impostos indiretos. Em contrapartida, o IRS representou o imposto com mais peso no que diz respeito aos impostos diretos. Assim, efetuando-se o somatório do peso do IVA, IRS e IRC, em 2013 e 2014, conclui-se que continuam a apresentar mais de 80% do total da receita fiscal.

2.3. Comportamento dos contribuintes

A crise económica europeia evidencia um crescente aumento do ato de fraudar o Estado, o qual tenderá a continuar a aumentar, sobretudo nos países que lutam contra a dependência da dívida externa (Schneider, 2010).

Assim, no que concerne ao comportamento dos contribuintes vários são os aspetos que se podem ter em consideração para a sua abordagem e interpretação. Contudo, realçam-se dois pontos: os fatores influentes no cumprimento fiscal e a evolução da Economia Não Registada (ENR)⁴.

No tocante aos fatores influentes do comportamento fiscal do contribuinte, evidencia-se através de estudos recentes que “existem diversos fatores influentes no

⁴ Corresponde à Economia Não Registada, sobre a qual se deve entender a economia que não é contabilizada no cálculo do Produto Interno Bruto (PIB), englobando, a economia subterrânea, economia ilegal, economia informal e o autoconsumo, assim como a rubrica marginal relativa ao produto não contabilizado por deficiências estatísticas (Afonso, 2014).

comportamento de cumprimento fiscal, podendo-se destacar os fatores económicos⁵, os fatores comportamentais, sociais e psicológicos⁶ e os fatores políticos ou institucionais⁷” (Pinto, Cruz e Abrunheiro, 2014, p.1).

No que concerne à ENR, de acordo com o Observatório de Economia e Gestão de Fraude (OEGF), em 2013 esta sofreu um agravamento dada a pressão fiscal e a recessão económica (Afonso, 2014). Desta feita, assistimos a um “aumento da carga de impostos e das contribuições para a segurança social, o desemprego, as transferências sociais, a falta de cultura e participação cívica, a falta de credibilidade de órgãos de soberania face à conduta de alguns dos seus representantes, a ineficiência da administração pública e falta de transparência no atendimento público, e as condições de mercado induzidas pela globalização dos mercados e da produção” (Afonso, 2014, p.3). Por conseguinte, de acordo com os valores apresentados pelo OEGF, assiste-se a uma crescente expansão da ENR, sendo que em 1970 apresentava, (em valores aproximados) 12,68 % face ao PIB, evoluindo para 26,81 % em 2013 (Apêndice D). Por último, é feita uma chamada de atenção aos modelos utilizados para o estudo, pois “parecem sugerir os impostos diretos e as contribuições para a segurança social como os principais fatores impulsionadores da ENR” (Afonso, 2014, p.30).

Face ao exposto conclui-se que os contribuintes apresentam vários fatores que influenciam o seu comportamento fiscal e que Portugal apresentou uma tendência de crescimento da sua ENR. Desta forma, emerge por parte do Estado a necessidade crescente de adaptação a estes aspetos.

2.4. Mecanismos do Estado

De acordo com Morgado e Vegar (2007) os comportamentos desviantes dos contribuintes podem comprometer em caso extremo a própria sobrevivência do Estado.

⁵ As causas apontadas para o incumprimento referem-se à origem e ao nível de rendimento dos contribuintes e a penalização em caso de incumprimento fiscal e a probabilidade de auditoria (Pinto, Cruz e Abrunheiro, 2014).

⁶ O Pinto, Cruz e Abrunheiro (2014) referem a equidade fiscal, o comportamento dos pares, a moral tributária, a complexidade do sistema fiscal, a preferência por determinados impostos, o nível de educação e conhecimento fiscal como os fatores preponderantes no que respeita aos fatores comportamentais, sociais e psicológicos.

⁷ São elencados a instabilidade política, a incerteza fiscal e a qualidade de governação como causa da origem do cumprimento ou incumprimento fiscal dos contribuintes (Pinto, Cruz e Abrunheiro, 2014).

Por conseguinte, o Estado cria órgãos que lhe permitem fazer face a essas circunstâncias, tais como a UAF. Todavia, salienta-se o facto de que “a criminalidade económico-financeira não é encarada como aquilo que, na sua essência, realmente representa: uma ameaça grave para a democracia, a sociedade e a economia” (Morgado & Vegar, 2007, p.28).

Por conseguinte, cabe aos órgãos existentes adotarem medidas que permitam acompanhar as evoluções sentidas, sendo que os contribuintes apresentam um papel preponderante na persecução dos objetivos.

2.4.1. Resenha histórica da Unidade de Ação Fiscal

A génese da UAF remonta a períodos anteriores à constituição da própria Nacionalidade Portuguesa, de acordo com Coronel Lemos (1985), já no período dos romanos se exercia no nosso território um controlo fiscal, através dos *milites portitorii*.

Atendendo ao facto exposto e dado o carácter desta investigação, será exposta uma resenha histórica da UAF, abordando, a GF seguindo-se a BF e por último a UAF.

2.4.1.1. Guarda Fiscal

Ao longo dos tempos, os Estados foram desenvolvendo mecanismos para cobrarem os diferentes tributos, de modo a fazer face às suas despesas (Lemos, 1985).

Assim, tal como as demais organizações de cariz institucional a GF não surgiu *ex-abrupto*, sendo o “Decreto de 17 de Setembro de 1885, que se adotou como diploma criador, reunido numa só estrutura militar, vários corpos de guardas de alfândega já anteriormente organizados consoante modelos militares” (Santos, 1985, p.9).

Por conseguinte, a “organização militar dos serviços da fiscalização, porém, tentada em 1865, só em 1885 foi levada a efeito, com a criação do “Corpo da Guarda Fiscal” (MF, 1950, p.7).

No ano seguinte de acordo com o Coronel Lemos (1985), a GF foi estruturada pelo General Eliseu Xavier de Sousa Serpa, sendo o Comando referido extinto pelo decreto de dezembro de 1901, “ficando a Guarda Fiscal na dependência do Ministério

das Finanças, para serviços de fiscalização, e do Ministério da Guerra para efeitos de instrução, administração, disciplina e justiça” (MF, 1950, p.7).

Em 1928 verifica-se o restabelecimento do Comando-Geral, ficando o “Comandante-Geral com os mesmos direitos e garantias dos Diretores-Gerais do Ministério das Finanças” (CGGF, 1962, p.10).

Relativamente à fisionomia operativa da GF, esta apresentava, uma atividade poliédrica e multiforme, estendia pelo carácter preventivo, repressivo e informativo (MF, 1950). Por conseguinte, no período de 1947-49 a GF tinha por missão especial evitar e reprimir as infrações fiscais, mais propriamente, o contrabando, descaminho de direitos e transgressões fiscais (MF, 1950). Assim, desde a sua formação a GF era um corpo “destinado privativamente ao serviço de fiscalização terrestre, fluvial e marítimo, no âmbito aduaneiro” (Esteves, 1985, p.137).

Contudo, salienta-se a perspetiva do Capitão Esteves (1985) relativa à GF, pois refere que acompanhou as sucessivas reformas fiscais e aduaneiras. Na perspetiva do mesmo autor, embora não tivesse expresso no seu regulamento orgânico, esta executava o serviço de fiscalização e controlo de pessoas pelas fronteiras marítimas e terrestres, o qual foi ramificado para diferentes entidades⁸. Todavia, após a revolução de 25 de abril de 1974, enquanto não foi criado um serviço próprio, a GF ficou encarregue de vigiar e fiscalizar as fronteiras terrestres, marítimas e aéreas. Das distintas evoluções, a relativa à zona marítima, à semelhança da anterior, sofreu algumas alterações. Deste modo, verificou-se a existência de um período em que a atribuição referida dependia do Ministério da Marinha sendo exercida pela Marinha de Guerra, que foi mais tarde atribuída à GF através do Decreto-Lei n.º 464/70 de outubro (Esteves, 1985).

Por último, evidencia-se o facto de que a GF apresentou desde a sua criação a capacidade de acompanhar as sucessivas reformas fiscais e aduaneiras.

2.4.1.2. Brigada Fiscal

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986 fez com que se repensasse a GF por força do Ato Único Europeu. Por conseguinte, verificou-se uma

⁸ Polícia de Emigração, Comissariado Geral dos Serviços de Emigração, Polícia Internacional, Polícia de Vigilância e Defesa do Estado, Polícia Internacional e de Defesa do Estado e Direção-Geral de Segurança (Esteves, 1985).

necessidade de adaptação face à realidade existente. Assim, assistiu-se a uma adaptação ao facto de ser permitida a livre circulação de mercadorias, pessoas, serviços e capitais, num espaço sem fronteiras (Europa, 1987). Por um lado, emerge a necessidade de reforço da fiscalização do litoral português, pois passou a constituir parte da fronteira comunitária e por outro lado deixa-se de justificar uma apertada fiscalização da fronteira terrestre (Esteves, 1985).

Em 1993, através do Decreto-Lei n.º 230/93, de 26 de junho é extinta a GF e é criada a BF, sendo-lhe atribuídas a sua missão e competência.

Por conseguinte, a BF constituiu uma unidade especial responsável pelo cumprimento da missão da Guarda em todo o território nacional, competindo-lhe prioritariamente a prevenção, descoberta e repressão das infrações fiscais-aduaneiras e a vigilância das fronteiras marítimas (Branco, 2010).

2.4.1.3. Unidade de Ação Fiscal

O desenvolvimento da UAF teve por base a segunda fase do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado levado a cabo pelo XVII Governo Constitucional (MF, 2006).

Desta forma, foi solicitado à empresa de consultadoria Accenture que realizasse um estudo de racionalização de estruturas da GNR e da PSP (Polícia de Segurança Pública), uma vez que a sua importância e dimensão conjunta no âmbito do Ministério da Administração Interna representava cerca de 87% da despesa e de 93% dos efetivos (Accenture, 2006). Deste modo, o estudo apontado teve em “vista a identificação de oportunidades de melhoria nas respetivas estruturas que pudessem proporcionar ganhos globais de eficácia e/ou de eficiência” (Accenture, 2006, p.4).

No que respeita às recomendações apresentadas pela empresa Accenture (2006) salienta-se a integração da Brigada de Trânsito e da BF nas Unidades Territoriais.

Seguidamente, “as chefias das FS foram confrontadas com o estudo e convidadas a pronunciarem-se” (Garção, 2008, p.18), argumentando o Comando da BF que “o estudo se apresentava como imperfeito e desfasado da realidade” (Vicente, 2008, p.16).

O estudo anteriormente referido originou a Resolução de Conselho de Ministros (RCM) n.º44/2007, que aprovou as opções fundamentais para a reforma da GNR e da

PSP. Esta RCM tinha em vista a adequada articulação das forças, a racionalização dos seus recursos, a programação plurianual dos investimentos em infraestruturas e equipamentos que permitissem melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos e a melhoria das condições de trabalho nas FS. Por conseguinte, a RCM referida definiu no seu ponto 2.5 a extinção da BF e a subsequente criação da UAF e da Unidade de Controlo Costeiro.

Todavia, a reorganização da GNR levou à criação de uma nova Lei Orgânica⁹, a qual determina no n.º1 do seu artigo 41º que a “UAF é uma unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira cometida à Guarda”.

2.5. Síntese

Atendendo ao que foi explanado, conclui-se que o SFP espelha várias influências sentidas de ordem histórica, política, bem como, as estruturas socioeconómicas sobre as quais incide e modela. Adicionalmente, refere-se que o SFP é composto por impostos que incidem sobre rendimentos, património e despesa, com o intuito, entre outros, de satisfazer as necessidades de financiamento do Estado e redistribuição dos rendimentos.

Relativamente à evolução da ENR em Portugal evidencia-se a sua tendência crescente ao longo das últimas décadas, emergindo, assim a necessidade do Estado fazer face a estes comportamentos.

No que diz respeito aos mecanismos do Estado, realça-se o facto de que a génese da GF está presente na atual UAF da GNR.

Em suma, o SFP evolui de acordo com as influências referidas, sendo que a ENR apresenta, atualmente, uma tendência crescente, que afeta o *modus operandi* dos mecanismos do Estado. Por conseguinte, salienta-se a evolução da UAF que se caracteriza por refletir a sua génese de formação na GF.

⁹ Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

Capítulo 3

Abordagem de Competências

3.1. Introdução

A Gestão de Recursos Humanos, atualmente, apresenta um papel preponderante no desenvolvimento de uma organização, sendo definida como um recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial (Bilhim, 2011).

Deste modo, assiste-se a um alinhamento estratégico da Gestão dos Recursos Humanos com os objetivos das organizações, uma vez que molda as competências, os comportamentos e as atitudes (Gomes & Cesário, 2014).

A aproximação à abordagem de competências pode ser atribuída desde o período Romano (Mayoral, Palacios, Gómez & Crespo, 2007). Contudo, optou-se por seguir a abordagem portuguesa de competência ao nível governamental, a qual a define “como a capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”¹⁰.

Desta feita, este capítulo inicia-se com uma análise geral das competências, abordando as suas componentes e características. Numa fase posterior é aprofundada a característica - Conhecimento, terminando com uma abordagem sumária à Gestão de Conhecimento, Criação do Conhecimento e por último à Espiral do Conhecimento.

3.2. Componentes das Competências

As componentes das competências refletem o perfil das exigências dos comportamentos adequados às competências (Ceitil, 2010). Por conseguinte, é efetuada uma apresentação das suas componentes, tendo em consideração o autor referido.

¹⁰ Cfr. b) do artigo 3º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro.

A primeira componente explanada é o saber que integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função efetuar os comportamentos associados às competências. Segue-se o saber-fazer, no qual está refletido o conjunto de habilidades e destrezas que permitem com que a pessoa seja capaz de aplicar os seus conhecimentos na solução de problemas. Consequentemente, surge o saber-estar que se prende com os comportamentos adotados pelo indivíduo que deverão estar de acordo com as normas e regras da organização, ou seja, relaciona-se com as atitudes e interesses do titular da função. O querer-fazer visa os aspetos motivacionais inerentes ao próprio indivíduo e à sua aplicação os seus conhecimentos. Por último, emerge o poder-fazer, que se traduz no dispor na organização dos meios e recursos necessários para o cumprimento dos comportamentos pretendidos (Ceitil, 2010).

Deste modo, todas as componentes elencadas influem para que seja possível desenvolver os comportamentos associados às competências, embora apresentem pesos diferentes de acordo com as funções que se pretendem desenvolver.

3.3.Caraterísticas

No que concerne às caraterísticas das competências, estas têm vindo a desenvolver-se ao longo dos tempos, sendo dada uma maior ênfase ao modelo KSAO de Harvey (1991) que sistematiza as caraterísticas em: *Knowledge* (conhecimento), *Skill* (capacidade), *Ability* (aptidão) e *Other* (outras caraterísticas).

Desta forma, pelo conhecimento referido, deve-se ter em consideração a informação necessária e específica para realizar as tarefas de determinada função (Harvey, 1991). Relativamente às capacidades, estas refletem a proficiência no uso de instrumentos e dos equipamentos necessários para a função a desempenhar (Casção, 2004). Quanto às aptidões, estas resultam de vários conceitos, tais como a inteligência, orientação espacial e tempo de reação (Harvey, 1991). Por fim, surgem as outras caraterísticas, que são as adicionais e necessárias para a realização de um determinado trabalho, incluindo as habilidades de realização, atitudes, personalidade e outras caraterísticas (Casção, 2004).

3.3.1. Conhecimento

Atualmente, o conhecimento desempenha um papel preponderante na sociedade, sendo apontado como “um dos elementos fundamentais no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.679). Deste modo, realça-se que na perspectiva de Druker (1993b) o conhecimento muda extremamente depressa, sendo a sua importância atual.

Desta feita, é de denotar que o conhecimento não surge de uma forma esporádica, pois deriva de um processo composto por três etapas: dado, informação e conhecimento (Lopes, 2013).

A primeira etapa resulta dos dados que “representam observações ou factos fora de contexto e por isso desprovidos de significado” (Lopes, 2013, p.31), sendo “apenas descritivos, não contendo juízos de valor” (Teixeira, 2013, p.326). Deste modo, os dados “referem-se a um conjunto de factos discretos e objetivos sobre os acontecimentos” (Serrano & Fialho, 2005, p.47).

Numa fase posterior, emerge a informação que “resulta da integração e da organização dos dados conferindo-lhes um sentido” (Teixeira, 2013, p.326), ou seja, na informação estão presentes dados “contextualizados e combinados numa determinada estrutura” (Lopes, 2013, p.30). Desta feita, a informação “é o resultado de um tratamento, combinação ou organização de dados que nos permite concluir sobre determinado facto ou situação” (Lopes, 2013, p.30-31).

A última fase do processo referido compreende o facto de que “tal como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.624), ou seja, “é a informação aplicada à ação” (Serrano & Fialho, 2005, p.48). Deste modo, o conhecimento “deriva de uma subjetividade e está intimamente ligado ao indivíduo ou grupo de indivíduos que o criam” (Casção, 2004, p.63). Assim, o “conhecimento é informação relevante para a ação, disponível no momento, local e contexto adequados e disponibilizado de forma adequada para que qualquer um possa nele suportar as suas decisões” (Lopes, 2013, p.30).

Por fim, salienta-se o facto de a cada etapa percorrida, acrescer “uma maior intervenção humana” (Ceitil, 2010, p.74) e “quanto maior for o seu grau de codificação, maior a rapidez e menor o custo na sua transferência” (Lopes, 2013, p.38).

3.3.1.1. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC), atualmente apresenta uma atenção crescente, uma vez que é considerada por muitos autores um recurso intangível estratégico.

Atualmente não existe um consenso relativo à definição de GC, pois é “um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional” (Serrano & Fialho, 2005, p.117). De acordo com Zaim (2006), este processo é caracterizado pelo seu difícil planejamento. Assim, a GC “pretende produzir, recolher, armazenar e distribuir o *modus faciendis* específico de uma organização” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.622), estando dirigida para a criação e organização de fluxos de informação correlacionando os vários níveis organizacionais (Serrano & Fialho, 2005), gerando novos conhecimentos (Zaim, 2006).

Desta feita, o processo de GC compreende a criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento permitindo que a organização aprenda, reflita, desaprenda e reaprenda, capacitando-a para a construção, manutenção e reposição do *core* das suas competências (Bhatt, 2001). Assim, conclui-se que a verdadeira vantagem competitiva reside na capacidade de a organização gerar novos conhecimentos, recorrendo aos seus recursos endógenos (Zaim, 2006).

Por último, salienta-se que deverá existir um equilíbrio entre o padrão de interação entre as tecnologias, pessoas e as técnicas que são empregues na utilização dos conhecimentos, de forma a atingir vantagens competitivas (Bhatt, 2001). Deste modo, a “verdadeira gestão do conhecimento não ocorrerá sem mudanças nas abordagens de gestão e na estrutura organizacional” (Serrano & Fialho, 2005, p.120).

3.3.1.2. Criação do Conhecimento

A criação do Conhecimento reveste várias modalidades, desde a fusão, adaptação, redes de conhecimento, recursos didáticos, Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), entre outras (Teixeira, 2013). Todavia, na presente investigação é evidenciado o Modelo SECI. Assim, emerge numa primeira fase uma abordagem aos dois tipos de conhecimento que compõem o referido modelo.

A criação do conhecimento pode ser efetuada a duas dimensões: epistemológica¹¹ e a ontológica¹², sendo a sua base estabelecida pela conversão do conhecimento tácito no conhecimento explícito, e depois de explicitado o conhecimento, a sua transformação em tácito novamente (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

A primeira abordagem efetuada ao conhecimento tácito surge com Michael Polanyi em 1966, que afirma que podemos saber mais do que aquilo que conseguimos transmitir (Nonaka, 1994). O conhecimento tácito ou implícito (Teixeira, 2013) “é revelado através de situações concretas e dificilmente se consegue transmitir por linguagem verbal para outrem, pois não é formalizado, encontrando-se enraizado no interior do cérebro humano” (Ceitil, 2010, p.75). Deste modo, caracteriza-se por ser difícil de formalizar e de partilhar, pois não está totalmente estruturado para a sua transmissão (Teixeira, 2013). Assim, “é pessoal, específico de um contexto, é uma atividade contínua e por isso difícil de formalizar e comunicar” (Lopes, 2013, p.36).

Quanto ao conhecimento explícito este é “mais facilmente expresso em palavras, números e pode ser prontamente transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.628). Assim sendo, “assume uma natureza metafísica e objetiva” (Lopes, 2013, p.37), sendo “formalizado e sistemático e, por isso, transferível sem grandes dificuldades” (Teixeira, 2013, p.326), promovendo a sua fácil recuperação de forma totalmente independente (Zaim, 2006).

É através das relações existentes entre o conhecimento explícito e o tácito que surgem novas ideias e conceitos, promovendo assim a criação de novos conhecimentos (Nonaka, 1994), evidenciado no Modelo SECI anteriormente referido.

Deste modo, das quatro formas que revestem o Modelo SECI da criação do conhecimento, efetua-se primeiramente uma abordagem à Socialização. Desta feita, o processo de Socialização traduz a conversão de conhecimento tácito a partir do próprio conhecimento tácito, resultando, assim da partilha de experiências quer a nível individual quer grupal (Lopes, 2013). Consequentemente, a Socialização corresponde à “partilha do conhecimento tácito entre indivíduos” (Cardoso, 2007, p.60).

Relativamente à Exteriorização ou explicitação (Cardoso, 2007), esta corresponde ao “processo de articulação do conhecimento tácito em explícito” (Casção,

¹¹ Relativo à distinção entre conhecimento tácito e explícito (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

¹² Visa a criação do conhecimento organizacional por oposição do conhecimento individual, tendo em consideração os diferentes níveis de criação do conhecimento, nomeadamente o individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

2004, p.75), “por intermédio de fórmulas compreensíveis que possam ser facilmente entendidas pelos outros” (Cardoso, 2007, p.61). Tendo em consideração um ponto de vista mais abrangente, o processo referido traduz-se na transformação de saberes tácitos em conhecimento explícito, recorrendo a analogias, metáforas, desenhos e imagens, para que o conhecimento tácito possa ser articulado num conjunto estruturado de conceitos e portanto de conhecimentos transmissíveis (Teixeira, 2013).

No que toca ao processo da Combinação este representa a “conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito mais complexo e sistemático” (Casção, 2004, p.78), envolvendo assim “o uso de processos sociais através dos quais os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de mecanismos apropriados” (Lopes, 2013, p.51). Deste modo, este processo consiste na “agregação de conceitos para elaborar um corpo de conhecimentos” (Teixeira, 2013, p.328).

O processo de Internalização ou implicitação (Cardoso, 2007) corresponde “à tradução do novo conhecimento explícito codificado em tácito individual através de novas experiências e exercícios” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.629). Assim, o conhecimento explícito incorpora o conhecimento tácito (Lopes, 2013). Por conseguinte, realça-se o facto de que “quando o conhecimento é interiorizado e faz parte das bases do conhecimento tácito do indivíduo sob a forma de modelos mentais e saberes técnicos, ele torna-se num ativo precioso” (Casção, 2004, p.78). Desta feita, a Internalização resulta da “incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito” (Cardoso, 2007, p.65).

3.3.1.3. Espiral do Conhecimento

A Espiral de Conhecimento teve início num estudo desenvolvido por Nonaka (1994) relativo à criação de conhecimento, no qual é referenciada uma abordagem à Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização, abrangendo a relação das dimensões do conhecimento epistemológico e ontológico.

Desta feita, partindo do pressuposto que o conhecimento é criado através da conversão do conhecimento tácito e explícito, Nonaka (1994) evidenciou os quatro diferentes modos de conversão do conhecimento, anteriormente expostos, através da Espiral do Conhecimento.

Por conseguinte, Nonaka (1994) refere que à medida que aumenta o número de atores envolvidos, a velocidade e a escala do conhecimento abrangido aumenta também. Consequentemente, a Espiral do Conhecimento, “perpassa diversos níveis através de processos de amplificação” (Lopes, 2013), podendo ser vista como um processo em espiral ascendente, iniciando-se no nível individual e dirigindo-se para o grupal, o organizacional e interorganizacional (Nonaka, 1994).

Com efeito, a origem da Espiral do Conhecimento, “reside pois no indivíduo enquanto repositório de conhecimento tácito” (Lopes, 2013, p.53), uma vez que é nele onde se inicia o processo. De seguida, o processo “cresce como uma espiral enquanto a dança entre o conhecimento tácito e o explícito ocorre a níveis cada vez mais elevados da organização” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.627).

Por fim, salienta-se que, os modelos de gestão influenciam drasticamente o processo de amplificação do conhecimento (Lopes, 2013).

3.4. Síntese

Através da revisão de literatura efetuada, conclui-se que a temática das competências tem sido abordada ao longo dos tempos por perspetivas de análise distintas, as quais partilham a necessidade de promoção da eficiência organizacional.

Destarte, as competências são compostas por diferentes componentes, nomeadamente: saber, saber-fazer, saber-estar, querer-fazer e poder-fazer, que apresentam diferentes pesos, de acordo com as funções que se pretendem desenvolver.

No tocante às características das competências, o Conhecimento realça-se, uma vez que é considerado um recurso intangível estratégico, pois apresenta um impacto direto no *modus faciendis* específico de uma organização.

É através da relação entre o conhecimento tácito e o explícito que emerge o seu desenvolvimento, demonstrado através da Espiral do Conhecimento. Assim, o conhecimento evolui em níveis cada vez mais elevados na organização, sendo o seu grau de codificação maior, bem como a rapidez da sua transferência.

Deste modo, para a promoção do conhecimento numa organização, esta deverá ter em consideração o seu modelo de gestão, de forma a fomentar o número de atores envolvidos na partilha de conhecimento.

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

O presente capítulo visa apresentar a metodologia e os procedimentos adotados na presente investigação, de forma a enquadrá-la sob o ponto de vista metodológico.

Deste modo, por metodologia deve entender-se a “descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos no trabalho” (Sarmiento, 2013, p.208).

Relativamente ao procedimento adotado, este corresponde à forma de progredir em direção a um objetivo, ou seja, à descrição dos princípios fundamentais postos em prática na investigação (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Desta feita, apresenta-se o método de abordagem da investigação e sua justificação, seguindo-se as técnicas, procedimentos e meios. Por conseguinte, são descritos os locais e datas das diferentes recolhas de dados, bem como, a apresentação da amostragem, procedimentos de recolha e os meios informáticos utilizados.

4.2. Método de abordagem da investigação e justificação

O método científico corresponde ao “conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento” (Sarmiento, 2013, p.8). Por conseguinte, foram utilizados diferentes métodos com o intuito prosseguir com a investigação.

Esta investigação foi alicerçada no método hipotético-dedutivo ou de verificação das hipóteses proposto por Karl Popper, que se baseia na formulação de hipóteses ou conjeturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos (Sarmiento, 2013).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003) a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em enunciar o projeto sob a forma

de uma pergunta, que corresponde à nossa pergunta de partida da investigação. Por outro lado, salienta-se o facto de que “a organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.119).

Consequentemente, o método referido “é logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses” (Sarmiento, 2013, p.9), revelando-se o mais apropriado para a investigação.

Adicionalmente, efetuou-se a complementaridade do método explanado, com o método inquisitivo, pois recorre-se a entrevistas e inquéritos para a “recolha, análise e interpretação dos dados, cuja diferença fundamental assenta no modo como os indivíduos são inquiridos” (Sarmiento, 2013, p.29).

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Na presente investigação procedeu-se à utilização de diferentes técnicas e meios, tendo por base o procedimento descrito por Quivy e Champenhout (2003) e Sarmiento (2013) nos seus respetivos manuais de investigação.

A utilização de diferentes técnicas permitiu obter perspetivas diferentes de análise de pontos comuns. Por conseguinte, a recolha de dados teve por suporte a análise documental, estatística, seguida de entrevistas e inquéritos por questionário. Deste modo, possibilitou, uma sobreposição de dados, estabelecendo-se comparações, de forma a proporcionar uma complementaridade de informações.

O procedimento científico corresponde à descrição dos princípios postos em prática, ou seja, a forma de progressão para os objetivos da investigação, assim sendo, seguiu-se os seguintes princípios do procedimento científico: a rutura¹³, a construção¹⁴ e a verificação¹⁵ (Quivy & Campenhoudt, 2003). Emerge ainda a necessidade de referir o

¹³ Consiste em “romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.26).

¹⁴ Trata-se da construção das proposições, com base no trabalho racional e fundamentado na lógica concetual, validamente constituída, sendo que, se não houver a construção teórica a experimentação não é válida (Quivy & Campenhoudt, 2003).

¹⁵ Para que as proposições levantadas tenham rigor científico têm de ser passíveis de verificação através dos factos, sendo que “este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.28).

facto de que os três atos evidenciados foram “realizados ao longo de uma sucessão de operações” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.28), por forma a garantir a correspondência com o procedimento selecionado.

No que tange aos meios empregues na presente investigação, realça-se a utilização dos meios informáticos para o tratamento e obtenção de dados, sendo que o recurso à Internet permitiu uma maior celeridade na obtenção dos mesmos.

4.3.1. Entrevistas

O recurso às entrevistas teve por base o facto de ser “um método de recolha de informações, no sentido mais rico da expressão” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.192), através das quais se obtiveram os fundamentos para a realização desta investigação. Deste modo, este recurso permitiu “explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial” (Sarmento, 2013, p.28).

No que concerne aos procedimentos adotados para a elaboração e execução das entrevistas teve-se em consideração o procedimento referido por Sarmento (2013). Deste modo, antes das entrevistas efetuou-se um aprofundamento do assunto de forma a rentabilizar a entrevista e apreender a informação prestada pelo interlocutor, seguindo-se a obtenção de informações dos diversos entrevistados.

Por conseguinte, foi desenvolvido o guião de entrevista inicial com o intuito da realização de entrevistas classificadas como estruturadas, formais ou diretivas, focalizando, assim os objetivos da investigação.

Desta forma, de acordo com o procedimento referido anteriormente, o guião da entrevista deverá ser validado “com pelo menos quatro especialistas” (Sarmento, 2013, p.35), sendo os especialistas da validação do guião da entrevista inicial: Professora Doutora Manuela Sarmento, Major de Administração da GNR José Capelo, Capitão de Infantaria da GNR Orlando Libório, Tenente de Infantaria da GNR Nelson Cruz e Tenente de Administração da GNR Diogo Rigueira. Após esta análise o guião sofreu ligeiras alterações, nomeadamente: a reestruturação frásica da primeira pergunta e a reordenação das perguntas de modo a proporcionar um seguimento lógico de pensamento do entrevistado. A primeira pergunta evoluiu de: “em que medida considera necessário dotar a mesma de técnicos especializados na área específica de

Administração”, para “atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de técnicos especializados na área específica de Administração”.

Por conseguinte, foi elaborada a entrevista pré-definitiva onde as alterações referidas foram tidas em conta, de seguida foi efetuado um pré-teste da entrevista, junto de Tenente Diogo Regueira e Tenente Nelson Cruz, da qual não suscitou nenhuma alteração, dando assim lugar ao guião da entrevista definitivo, realizado aos diferentes entrevistados que se encontra no Apêndice E.

Relativamente à execução da realização de todas as entrevistas, salienta-se o facto de serem classificadas por presencias quanto ao seu modo, asseverando assim, que todas as questões foram respondidas pela pessoa selecionada, bem como, a veracidade e acuidade das respostas.

4.3.2. Inquéritos por questionário

O recurso ao inquérito por questionário permitiu “conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva” (Sarmiento, 2013, p.28), visando “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.188).

Desta forma, a elaboração do inquérito por questionário teve em consideração o procedimento exposto por Sarmiento (2013), assim, efetuou-se a validação do questionário, seguindo-se a sua correção e a elaboração de um pré-teste. Deste modo após a execução do pré-teste foram “introduzidas as alterações no inquérito, originando o inquérito definitivo” (Sarmiento, 2013, p.96). Por conseguinte, procedeu-se à agregação num só bloco das questões relacionadas com os pontos fortes e pontos fracos, que estavam em dois bolcos distintos. Assim, foi alterada a ordenação das questões que os compreendiam, de forma a não comprometer a interpretação do inquirido face ao exposto, pois poder-se-ia influenciar a sua resposta ao referir que aquela pergunta se enquadrava num ponto forte ou fraco.

Relativamente à validação do inquérito salienta-se que o mesmo foi efetuado pelos seguintes elementos: Professora Doutora Manuela Sarmiento, Major de Administração GNR José Capelo, Tenente de Administração GNR Samuel Seixas e

Tenente de Administração GNR Diogo Regueira. A realização do pré-teste foi efetuada junto de Major de Administração GNR José Capelo, Capitão Administração GNR José Carvalho, Tenente Administração GNR Samuel Seixas e Tenente Administração GNR Diogo Regueira.

O inquérito por questionário utilizado (Apêndice F) apresenta três partes constituintes, nomeadamente: o preâmbulo, caracterização sociodemográfica e o questionário. Na terceira e última parte do questionário os inquiridos submeteram a sua resposta com base na escala de *Likert* constituída por sete níveis. A escolha de uma escala ímpar deveu-se ao facto de que a resposta neutra para as questões levantadas ser oportuna para a análise. Quanto aos três níveis de concordância/ discordância restantes, visaram a possibilidade de gradação das respostas dos inquiridos, sem que com isso pudessem suscitar respostas dispersas (Sarmiento, 2013).

A administração do inquérito foi executada de forma direta, uma vez que foi o próprio inquirido que o preencheu (Quivy & Campenhoudt, 2003).

4.3. Local e data da pesquisa e recolha de dados

A pesquisa e recolha de dados desenvolveu-se desde o mês de julho de 2014 a julho de 2015, divergindo os locais de recolha consoante o tipo de informação pretendida, privilegiando-se as fontes primárias.

Deste modo, toda a recolha bibliográfica, foi na sua essência desenvolvida entre julho de 2014 e julho de 2015, na Biblioteca Nacional, Biblioteca Pública Municipal do Porto, Biblioteca da Faculdade de Economia do Porto, Arquivo Histórico da GNR e Biblioteca da Academia Militar. Quanto à recolha de trabalhos científicos foram pesquisados através das seguintes plataformas eletrónicas: Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, EBSCO e B-on.

No que concerne aos dados relativos do sistema fiscal português, estes foram recolhidos através do Eurostat, e complementados através da Direção-Geral do Orçamento. Quanto aos dados apresentados da atividade operacional da UAF, estes partiram de informações prestadas pelo do Comando da Unidade.

A realização das entrevistas foi executada desde de janeiro a março de 2015. Quanto ao local de realização das mesmas, optou-se pela deslocação *in loco* ao

Comando da UAF e a todos os DAF (Destacamentos de Ação Fiscal) da UAF, rentabilizando as deslocações aos mesmos através da apresentação do *modus operandi* de cada Unidade por parte do respetivo Comandante. Consequentemente, as entrevistas realizadas aos elementos da AT, procederam-se na Direção de Serviços Antifraude Aduaneira e na Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais.

O inquérito por questionário foi disponibilizado aos inquiridos no decorrer do mês de junho via Internet, sendo a sua recolha efetivada no mês seguinte.

4.4. Amostragem: composição e justificação

O processo de amostragem utilizado na presente investigação variou consoante as técnicas e métodos utilizados. Contudo, teve-se em consideração que a escolha da população corresponde ao “conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou interferir” (Sarmiento, 2013, p.71) e que uma “amostra é um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmiento, 2013, p.75).

Deste modo, a presente investigação debruçou-se sob três populações distintas: os Oficiais da UAF, os Oficiais de Administração e os Elementos da AT que se relacionam diretamente com a atividade operacional da UAF.

No que diz respeito, à amostragem efetuada para o conjunto de Oficiais da UAF e elementos da AT entrevistados (Apêndice G), recorreu-se a uma amostragem intencional, na qual são “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p.84). Deste modo, foram assim selecionados oito militares da UAF, os quais circunscrevem o total de entrevistados da UAF, nomeadamente: Comandante da UAF, Segundo Comandante da UAF, Chefe da Secção de Operações, Informações e Relações Públicas com acumulação de funções na Secção da Investigação Criminal e os respetivos Comandantes dos Destacamentos de Ação Fiscal (DAF). Deste modo, possibilitou-se assim, a partilha de conhecimento da estrutura macro da Unidade em apreço nos seus diferentes níveis, obtendo-se uma visão geral e global sobre a mesma. A seleção de todos os Comandantes dos DAF deveu-se ao facto de cada DAF apresentar uma dinâmica própria, e só assim, se poderia obter uma análise holística da Unidade.

No que diz respeito à amostra dos elementos da AT, esta totalizou quatro elementos e teve como princípio a escolha de elementos que desempenham funções de altos cargos que se relacionam, diretamente com a atividade da UAF. Desta feita, circunscreveram-se os seguintes entrevistados: Diretor da Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais (DSIFAE), Diretora da Direção de Serviços Antifraude Aduaneira (DSAFA), Chefe da Divisão de Informações da DSAFA e Chefe da Divisão Operacional do Sul da DSAFA. Esta escolha teve em consideração a obtenção de informações das direções dos dois serviços elencados, assim como, a possibilidade de adquirir perspetivas de um formador da AT com experiência nacional e internacional, que foi o caso da Chefe da Divisão de Informações da DSAFA, bem como, de um elemento de ligado à vertente mais operacional representada pelo Chefe da Divisão Operacional do Sul da DSAFA.

Relativamente aos inquéritos por questionário, a população-alvo correspondeu a todos os Oficiais de Administração no ativo, de forma a obter resultados representativos de toda a categoria. Desta feita, responderam ao inquérito cerca de 42 militares, representando assim, um total de 67,74% da população.

4.5. Procedimentos de recolha de dados e análise

No que concerne aos procedimentos adotados para a recolha de dados e sua respetiva análise, teve-se em consideração vários aspetos que de seguida se apresentam.

Relativamente às entrevistas, salienta-se que antes da realização das mesmas procedeu-se ao envio de uma carta de apresentação (Apêndice H), sendo as mesmas gravadas e tratadas com autorização dos entrevistados.

No que tange aos inquéritos por questionário, estes primaram por privilegiar o anonimato e a confidencialidade dos mesmos, estando estes princípios vertidos no respetivo preâmbulo do inquérito por questionário.

Por último, evidencia-se o facto de que “o recurso à Internet tem elevada taxa de respostas e tem baixo custo” (Sarmiento, 2013, p.99), sendo este o princípio que nos levou à utilização do *Google Drive* para a obtenção das respostas ao inquérito aplicado.

4.6. Programas informáticos utilizados

A presente investigação primou pela aplicação de programas informáticos distintos consoante os objetivos propostos.

No que concerne à organização da investigação, procedeu-se a sua esquematização em XMind. Relativamente ao programa utilizado para a redação utilizou-se o Microsoft Word (Academia Militar, 2013). No que tange ao tratamento de dados recorreu-se ao Microsoft Excel para a análise e construção dos gráficos presentes na investigação. Por seu turno, o tratamento dos inquéritos por questionário foi efetuado em IBM SPSS Statistics 22, pois apresenta referências desde a década de 60, para aplicações em investigações em ciências sociais (Marôco, 2014).

4.7. Síntese

A presente investigação adotou diferentes métodos e procedimentos para o cumprimento dos objetivos propostos.

Deste modo, salienta-se a utilização do método hipotético-dedutivo, assim como, o método inquisitivo. Relativamente aos procedimentos adotados teve-se em consideração, o procedimento científico de Quivy & Campenhoudt (2003) e o manual de Sarmiento (2013) que apresentou um papel preponderante no que concerne às entrevistas e dos inquéritos por questionário.

A recolha de dados foi efetuada de julho de 2014 a julho de 2015 recorrendo a bibliotecas e plataformas eletrónicas. Por conseguinte, as entrevistas totalizaram doze entrevistados, sendo estes: Comandante da UAF, Segundo Comandante da UAF, Comandante da Investigação Criminal e das Relações Públicas, Comandantes dos DAF, Diretor da DSIFAE, Diretora da DSAFA, Chefe da Divisão de Informações da DSAFA e Chefe da Divisão Operacional do Sul da DSAFA.

O inquérito por questionário apresentou representatividade de 67,74% do total da população, sendo o seu processamento efetuado em IBM SPSS Statistics 22.

Capítulo 5

Apresentação análise e discussão de resultados

5.1. Introdução

Neste capítulo é apresentado e descrito, por ordem lógica todo o trabalho empírico, incluindo os resultados e a sua discussão (Sarmiento, 2013).

Deste modo, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas, seguida dos inquéritos por questionários. Assim, sucede uma discussão relativa ao efetivo de Oficiais de Administração e uma breve abordagem à atividade operacional da UAF.

5.2. Análise das entrevistas

As entrevistas realizadas nesta investigação são estruturadas, de forma a permitir efetuar uma análise quantitativa e qualitativa, de acordo com Sarmiento (2013).

Efetuuou-se a transcrição das entrevistas (Apêndice I), seguida de uma leitura reflexiva. Deste modo, procedeu-se numa primeira instância a uma leitura vertical¹⁶ de todas as entrevistas seguindo-se uma leitura horizontal¹⁷, reunindo as condições necessárias para se efetivar a análise categorial. Por conseguinte, efetuou-se a diferenciação de segmentos, constituindo, assim, as unidades de registo¹⁸, seguindo-se a sua associação às unidades de contexto¹⁹, de acordo com a codificação alfanumérica e cromática das entrevistas espelhada no Apêndice J. Desta feita, elaborou-se a matriz das unidades de contexto e de registo por questão (Apêndice K). Seguidamente, construíram-se as Tabelas 1 e 2 onde está patenteada as categorias, unidades de registo,

¹⁶ Consiste da leitura de todas as entrevistas analisadas, de forma a compreender a substância e sentidos discursivos, identificando assim o sistema de categorias a usar no tratamento (Sarmiento, 2013).

¹⁷ Corresponde à leitura da resposta à mesma pergunta em todas as entrevistas, de forma a codificar, evidenciar, classificar, agregar e categorizar as respostas (Sarmiento, 2013).

¹⁸ Expressam uma característica ou atributo extraído da resposta do entrevistado (Sarmiento, 2013).

¹⁹ São segmentos do texto que contêm as unidades de registo (Sarmiento, 2013).

unidades de enumeração e respetivos resultados. Por conseguinte, foi possível efetuar a análise quantitativa recorrendo às unidades de registo referidas pelos entrevistados. A análise qualitativa partiu do cálculo das frequências das unidades de registo por segmento.

Tabela n.º 1 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 1 à 3

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados											Unidade de Enumeração	Resultados (%)			
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11			E12		
Questão 1																	
Necessidade de Oficiais de Administração	Considera Pertinente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	11/12 (92%)
	Pertinência em qualquer Conjuntura económica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	9/12 (75%)
Questão 2																	
Pontos Fortes	Maior domínio da UAF				X								X	X	X	6	6/11 (50%)
	Formação base em Administração	X		X					X			X	X	X		7	7/12 (58%)
	Competência em análise contabilística	X	X	X	X	X					X		X	X		7	7/12 (58%)
	Sensibilidade na área fiscal		X	X	X	X					X	X	X	X		9	9/12 (75%)
	Capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF	X	X	X		X	X				X	X				7	7/12 (58%)
Questão 3																	
Pontos Fracos	Não identifica	X	X						X							4	4/12 (33%)
	Não estar desperto para atividade operacional			X								X				2	2/12 (17%)
	Número do efetivo de Oficiais de GNR Administração				X	X					X	X	X		6	6/12 (50%)	
	Formação não direcionada					X							X		2	2/13 (17%)	

Tabela n.º 2 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 6 à 8

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados										Unidade de Enumeração	Resultados (%)			
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10			E11	E12	
Questão 6																
Componentes das competências	Saber-saber	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	11/12 (92%)
	Querer-fazer		X	X	X	X		X		X					7	7/12 (58%)
	Saber-estar	X					X		X		X				5	5/12 (42%)
Questão 7																
Competências	Ceticismo profissional		X							X			X	X	7	7/12 (58%)
	Raciocínio lógico												X	X	3	3/12 (25%)
	Formação técnica na área	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	11/12 (92%)
	Qualificação TOC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	4/12 (33%)
	Capacidade Analítica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	4/12 (33%)
	Disponibilidade Física										X			X	5	5/12 (42%)
	Experiência prática	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	8/12 (67%)
	Proatividade				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	8/12 (67%)
Questão 8																
Articulação AT e GNR	Sim	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	12/12 (100%)
	Competência técnica em análise contabilística	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	10/12 (83%)
	Facilidade de coordenação		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	69/12 (75%)
	Constituição de equipas mistas para rentabilizar meios		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	9/12 (75%)
	Abordagem diferente						X	X	X	X	X	X	X	X	6	6/12(50%)

De acordo com a questão 1 – **“Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?”** pode-se concluir que 92% dos entrevistados considera pertinente o emprego do Oficial de Administração na UAF, sendo que 75% refere que a necessidade não é influenciada pela conjuntura económica.

Por conseguinte, de acordo com E1 a necessidade da existência do Oficial de Administração na UAF não é uma questão da atual conjuntura, pois esta necessidade emerge “em qualquer conjuntura económica”. Esta opinião é reforçada com a perspetiva do E7, pois afirma que “é sempre necessário independentemente da conjuntura económica... há sempre fraude fiscal, sendo que a conjuntura económica vai alterar é o seu autor”. Por fim, salienta-se a opinião de E5, pois afirma que seria “até pertinente criar uma estrutura técnica de apoio às atividades de investigação”.

Todavia, foi apontada uma opinião contrária à dos restantes entrevistados. Do ponto de vista do E11 verifica-se “alguma reserva em relação ao desenvolvimento da atividade operacional que justifique por inteiro a existência de alguém especializado nesta área financeira”, lembrando, ainda que fizeram “alguma força para excluir do âmbito do protocolo a possibilidade da GNR desenvolver inspeções contabilísticas de forma isolada”.

Desta feita, atendendo aos resultados apresentados, conclui-se que a necessidade do emprego do Oficial de Administração na UAF existe e é independente da conjuntura económica.

Relativamente à questão 2 – **“Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?”**, salienta-se o facto de terem sido levantados inúmeros pontos fortes, contudo apenas os seis expressos apresentaram representatividade suficiente para serem analisados e válidos de acordo com a metodologia adotada.

Deste modo, dos seis pontos referidos, eleva-se a sensibilidade na área fiscal dos Oficiais de Administração, pois apresenta um total de nove referências, ou seja, 75% dos entrevistados.

Por conseguinte, os entrevistados apresentaram uma consonância de 58% relativa a metade dos pontos fortes evidenciados, sendo estes: formação base em administração, competência em análise contabilística e capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF. Por outro lado, os restantes pontos fortes apresentaram um total de 50% de referências dos entrevistados,

nomeadamente, no que tange ao maior domínio da UAF e à capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF.

Relativamente à sensibilidade na área fiscal, destaca-se a interpretação do E12 que refere que “na componente de investigação criminal é importante que haja alguém que esteja a investigar um tipo de fraude ... saiba ler os sinais que lhe estão presentes, ter uma certa sensibilidade para estas questões”.

Quanto ao ponto forte relativo à competência em análise contabilística, foi referido pelo E3, que no seu entender os Oficiais de Administração apresentam uma “componente técnica relativa à contabilidade, pois detêm conhecimento, em termos de análise da organização contabilística de uma empresa”. Por conseguinte, salienta-se a capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF, sendo de realçar o ponto de vista do E4, que embora reconheça essa possibilidade alerta para o “desvio do fim” do militar.

Destarte, o emprego do Oficial de Administração poderá levar a um aumento do domínio da UAF, justificado através do Modelo SECI, pois efetiva-se a conversão do conhecimento explanada, em diferentes domínios, que fomenta o seu desenvolvimento segundo a espiral do conhecimento. Esta perspetiva foi abordada por metade dos inquiridos, dos quais se salienta a resposta apresentada pelo E4, que refere que o “Oficial de Administração permite sair da nossa zona de conforto”. Por fim, a rapidez processual foi o último ponto forte descrito, sendo fundamentado pelo E10, uma vez que através do emprego do Oficial de Administração pode-se assistir a uma “sinalização mais precoce” de pontos importantes na investigação, fomentando a rapidez processual e a capacidade de formulação de equipas mistas. Esta opinião é complementada pelo E7, pois refere que “se tivermos alguém de Administração à partida teremos também processos de investigação com fundamentação mais sólida o que nos traz outra segurança e rapidez, o que para nós era uma mais-valia enorme”.

Quanto à questão **3** – “**Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?**”, destaca-se o facto de que metade da população entrevistada revelar que o número de Oficiais de Administração pode ser visto como um ponto fraco, pois tal como refere o E10 “na AT os recursos humanos são escassos, na GNR também devem ser”.

Com efeito, é de salientar que 33% dos entrevistados, não conseguiram identificar pontos fracos, no que concerne ao emprego do Oficial de Administração na UAF, pois tal como frisou o E2, é difícil identificar alguma “desvantagem com alguém

que possa contribuir para as análises contabilísticas”. Efetivamente, os restantes pontos desta índole foram apenas referenciados por 17% dos entrevistados, sendo que no que concerne a não estar desperto para atividade operacional o E3 ressalva que embora identifique essa fragilidade “nunca trabalhei com nenhum Oficial de Administração nesta vertente”. Por último, foi elencada a formação, uma vez que de acordo com o E8 a mesma não está a “ser orientada para este tipo de trabalho”.

Relativamente à questão 6 – **“Das seguintes componentes das competências, quais são as duas que considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer fazer; poder fazer?”**, o saber-saber emerge, pois foi referido por quase a totalidade dos entrevistados (92%), seguindo-se o querer-fazer com mais de metade, 58%. Deste modo, o saber-saber apresenta uma forte sustentabilidade, uma vez que, tal como referiu o E6: “nós temos de ter conhecimento daquilo que defendemos, daquilo que queremos e temos como objetivos”. Por conseguinte, relativamente ao querer-fazer salienta-se a perspetiva do E3, pois refere que “na investigação criminal há uma regra de ouro... não somos nós que fazemos o nosso horário, mas são os alvos que o fazem”, dando assim destaque a esta componente. Por outro lado, o E9 apresentou na sua escolha do saber-saber e saber-fazer a fundamentação de que “se não houver uma propensão para, não se vai, e depois é preciso saber também, porque se não houver conhecimentos não se consegue”. Por fim, no que diz respeito ao papel do saber-estar, destaca-se a perspetiva do E6 que associa a esta componente à “ligação a todas as entidades externas, porque se eu tiver uma reunião com o Procurador e eu não tiver o saber-estar não vou conseguir transmitir a minha ideia”.

Na questão número 7 – **“Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?”**, destaca-se a formação técnica na área, com 92% dos inquiridos, sendo que de acordo o E4 “se não tiver conhecimentos técnicos por muita vontade que tenha...se calhar ainda faz asneiras...” alertando para que “... quando aqui alguma coisa corre mal os problemas são graves, afeta a empresa, as pessoas e envolve grandes quantias”.

Por conseguinte, emerge a experiência prática e a proatividade, totalizando 67% dos entrevistados, sendo que na perspetiva do E1, a experiência deverá ser no domínio das atividades empresariais, pois “a experiência prática no domínio contabilístico a nível empresarial não é exatamente igual à contabilidade pública”. Quanto à

proatividade, esta apresenta-se como um fator preponderante na UAF, pois é uma “área que um indivíduo que esteja à espera que aconteça, não acontece nada... tem que haver uma insistência”, segundo o E7.

Relativamente ao ceticismo profissional, verificou-se que 58% dos entrevistados evidenciaram esta competência, sendo de realçar a perspetiva do E9, que refere que se deve “duvidar sempre daquilo que é apresentado” pois, segundo o mesmo, “faz parte das características do auditor que as pessoas não sejam confiantes em tudo o que lhes aparece”.

No que toca à disponibilidade física para o desenvolvimento das atividades em apreço, esta foi referida por 42% dos entrevistados, sendo que de acordo com o E6 é necessário que haja uma “disponibilidade física e mental porque não é um trabalho que tenha um horário fixo”. Por outro lado, a qualificação Técnico Oficial de Contas (TOC) apresenta uma aceitação de 33% das pessoas entrevistadas, sendo de evidenciar o facto de que, de acordo com E6, as competências TOC seriam o “mínimo, porque temos de partir de um patamar que seja significativo e até não era descabido um Revisor Oficial de Contas”. Por fim, realça-se a perspetiva do E1, que refere o facto de “ter formação técnica na área, estar qualificado como TOC e ter uma excelente capacidade analítica” serem fundamentais pois “sem essas todas as outras são desistentes”, sendo que a capacidade analítica apresentou apenas um total de 33%, seguida do raciocínio lógico com 25%.

No que respeita à questão 8 – **“Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?”**, emerge o modo de conversão de conhecimento Socialização, através da conversão do conhecimento tácito em tácito, dada a importância evidenciada do emprego do Oficial de Administração na articulação entre a AT e a UAF, pois todos os entrevistados concordavam com este mesmo ponto. Do ponto de vista do E4 este facto “seria, em muito, vantajoso... para nós, para o nosso militar de administração e propriamente para a AT”. Seguidamente, na ótica do E10 a articulação referida seria “mais fácil e possivelmente mais reconhecida na GNR”, embora o E3 afirme que veja este emprego justificado apenas em “casos pontuais dirigidos”.

No que tange às competências técnicas de análise contabilística, este segmento obteve uma representatividade de 83% dos entrevistados, sendo que, de acordo com o E1, este vetor reflete-se no facto de os elementos da AT e os Oficiais de Administração

partilharem “a mesma linguagem e entendem-se da mesma forma, sabem e conhecem todo o “jargão” usado nesta componente técnica e como tal facilmente se entenderão”.

Por conseguinte, evidencia-se a facilidade de coordenação e o facto de o Oficial de Administração poder promover a rentabilização de meios nas equipas mistas, totalizando, estes dois segmentos 75% dos entrevistados. Na perspetiva do E5, esta aplicação “facilitaria com toda a certeza a articulação e coordenação entre a AT e a UAF, sem dúvida nenhuma, rentabilizando os meios usados”, sendo esta afirmação complementada pelo E11 que refere que esta articulação seria “facilitada e consolidada, porque ela já existe e seria mais fácil”. Deste modo, salienta-se ainda a perspetiva do E9, uma vez que salienta que os Oficiais de Administração “possivelmente poderiam fazer (isto se tivessem aquela parte de acesso aos elementos) ... o trabalho de peritagem com o vosso conhecimento, e não estarem dependentes dos peritos da AT para fazerem esse trabalho, ou seja, a própria GNR poderia ficar dotada de pessoas que completassem o trabalho a nível de inquérito e mesmo que precisassem seriam mais eficientes essas análises”.

Por outro lado, com metade dos entrevistados a evidenciar este aspeto, surge a abordagem diferente aos factos, sendo através da formação que esta se revela, uma vez que, de acordo com o E6 o Oficial de Administração “ao mesmo tempo que está a falar do espectro económico com os inspetores da AT, e uma vez que tem competência e teve a formação no âmbito policial de investigação criminal, permite-lhe, muitas vezes, ter uma abordagem um pouco diferente do mesmo problema, pois não vê o problema só como números, de factos específicos, mas tentar ver um pouco por de trás disso, o *modus operandi* ... acabamos por ter uma dupla vertente”.

Para finalizar, realça-se a perspetiva holística que E12 evidenciou na sua abordagem a esta questão, uma vez que de uma forma sintética abordou todos os pontos anteriormente elencados, da seguinte forma: “os conhecimentos desse Oficial seriam benéficos para a UAF, primeiro porque abordavam o fenómeno de forma diferente, o que depois facilitaria a análise dos diferentes documentos, podendo levar a uma rentabilização dos meios empregues nas equipas mistas, pois conseguia-se obter uma melhor coordenação”.

5.2.1. Conclusão das entrevistas

A conclusão que se segue visa sintetizar a análise das entrevistas efetuadas anteriormente, de acordo com a metodologia utilizada na presente investigação, “evidenciando os resultados superiores a 50% e enfatizando os resultados maiores ou iguais a 80%” (Sarmiento, 2013, p. 66).

Deste modo, conclui-se que se verifica a necessidade de Oficiais de Administração na UAF, sendo salientado por 92% dos entrevistados, caracterizando-se esta necessidade por ser independente da conjuntura económica.

Adicionalmente realça-se que, por um lado, existem vários pontos fortes que se destacam do emprego do Oficial de Administração na UAF, salientando-se a sensibilidade para a área fiscal, embora se revelem também importantes: o maior domínio da UAF; a formação base em administração; competência em análise contabilística; capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF; rapidez processual e fundamentada. Por outro lado, da referência aos pontos fracos surge o número do efetivo, como sendo o que se destaca.

Relativamente às componentes das competências, verifica-se que a simbiose do saber-saber, querer-fazer e o saber-estar apresenta-se relevante para o desenvolvimento da missão da UAF. O saber-saber obteve a maior representatividade, permitindo-nos concluir que o conhecimento técnico é relevante para a atividade operacional da UAF.

No que tange às competências intrínsecas à componente operacional de investigação criminal, a formação técnica destacou-se das restantes. Todavia, realça-se o ceticismo profissional, a experiência prática e a proatividade, uma vez que foram referenciadas por mais de metade dos entrevistados

Por conseguinte, conclui-se que a articulação entre a AT e a UAF poderá ser facilitada e consolidada com o emprego do Oficial de Administração, uma vez que foi referida pela totalidade dos entrevistados. Desta feita, a formação dos Oficiais de Administração aliada às competências técnicas de análise contabilística possibilitam a facilidade de troca de informações com a AT, o que poderá facilitar a coordenação entre as duas entidades, potenciando uma melhor rentabilização de meios.

Em suma, conclui-se que a necessidade de emprego do Oficial de Administração existe e é constante, independentemente da conjuntura económica, sendo enumeradas várias vantagens, das quais se destaca a sensibilidade para a área fiscal. A referência às desvantagens, por seu turno, foi menos evidente, embora seja salientado o número do

efetivo de Oficiais de Administração. O papel do conhecimento apresenta-se como uma característica fundamental, pois foi o saber-saber a componente das competências que se destacou, sendo através do Modelo SECI este pode aumentar na Unidade em apreço. Por outro lado, a formação técnica na área foi referida como uma competência importante no desempenho das funções de investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira. Por fim, no que diz respeito à articulação entre a AT e a UAF esta poderá ser facilitada e consolidada com o Oficial de Administração, salientando-se as competências técnicas em análises contabilísticas, bem como o seu papel no desenvolvimento de equipas mistas.

5.3. Análise dos inquéritos por questionário

O recurso aos inquéritos por questionário permitiu a obtenção de dados através de um método diferente, proporcionando, assim, uma complementaridade às informações adquiridas através das entrevistas.

Desta feita, o inquérito por questionário foi utilizado por ser “um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p.67).

O inquérito por questionário foi tratado sob o ponto de vista de estatística inferencial ou indutiva, de forma a retirar conclusões para a população geral, através da análise dos resultados obtidos da amostra, como sugere Martinez & Ferreira (2008). Por conseguinte, apresentam-se os valores máximos (Máx) e mínimos (Mín) obtidos por resposta, bem como, a média²⁰ (x_m) e respetivo desvio-padrão²¹ (DP) por questão.

Deste modo, foram recebidas 43 respostas, tendo sido excluída uma resposta efetuada por um inquirido que submeteu duas vezes o inquérito por questionário. Assim, foram validadas 42 respostas, representando uma taxa de resposta de 67,74%.

20 Corresponde ao “resultado da soma de todos os valores dos indivíduos numa determinada variável, dividido pelo número total de valores” (Martins, 2011, p.58).

21 Apresenta “a dispersão média dos valores individuais em relação ao valor da média da amostra na variável em questão” (Martins, 2011, p.58).

5.3.1. Análise da fiabilidade do questionário

A análise da fiabilidade do inquérito por questionário foi efetuada através do IBM SPSS Statistics 22, recorrendo ao cálculo do *Alpha de Cronbach*.

A escolha do cálculo referido teve por base o facto de ser “uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Robalo, 2008, p.527-528).

Deste modo, o inquérito por questionário levado a cabo apresenta um Alpha de Cronbach de 0,855 (Apêndice L), o que reflete uma consistência boa, de acordo com (Robalo, 2008), pois o seu valor varia entre 0,8 e 0,9 sendo que não foram tidas em consideração as questões iniciais referentes à caracterização sociodemográfica.

Relativamente à precisão do processo de amostragem, esta apresenta uma validade de estudo importante, de acordo com Sarmiento (2013), uma vez que no nível de confiança de (95,46%) face à normal standardização de $\pm (1,96)$ com uma margem de erro de 10% para uma população de 62 elementos apresentar uma dimensão da amostra de 38 inquiridos, sendo que o inquérito apresentou 42 respostas válidas superando assim o valor referenciado. Deste modo, o inquérito por questionário apresenta uma validade de estudo importante (Sarmiento, 2013).

5.3.2. Caracterização dos inquiridos

O inquérito por questionário utilizado (Apêndice F) apresenta três partes constituintes, nomeadamente: o preâmbulo, caracterização sociodemográfica e o questionário. Deste modo, e de acordo com a primeira parte será descrita a caracterização sociodemográfica dos inquiridos atendendo ao Apêndice M.

Por conseguinte, atendendo ao Apêndice M, conclui-se que os inquiridos foram na sua maioria do sexo masculino, pois apresentam uma representatividade de 90,50%. Relativamente à faixa etária dos mesmos destaca-se a que compreende as idades de 21 a 30 anos, correspondendo a 45,20% do total dos inquiridos. Realça-se o facto de que mais de metade da amostra apresentar idades compreendidas dos 21 anos aos 40.

Consequentemente, obteve-se um maior número de respostas por parte do posto de Tenente, seguindo-se Capitão, Tenente-Coronel e Major.

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, destaca-se o grau de Mestre com mais de metade dos inquiridos, sendo precedidos pelos que apresentam Pós-graduação. No que diz respeito à última pergunta da caracterização sociodemográfica, evidencia-se o facto de que apenas 9,50% dos inquiridos eram TOC.

5.3.3. Análise de resultados

Após a caracterização sociodemográfica dos inquiridos segue a apresentação dos resultados obtidos à última parte do inquérito por questionário.

De forma a introduzir a apresentação dos resultados do particular para o geral, apresenta-se de seguida, através da Figura 1, o perfil das respostas do inquérito por questionário, atendendo à média das respostas efetuadas e de acordo com a Tabela n.º3. Seguidamente, é efetuada uma análise aos diferentes Blocos do questionário.

Tabela 3 - Quadro cromático explicativo dos níveis de concordância das respostas dos inquiridos

Valor	Perfil
6,00 – 6,49	Concordo muito
5,50 – 5,99	Concordo com tendência a concordar muito
5,00 – 5,49	Concordo
4,50 – 4,99	Não concordo nem discordo com tendência a concordar
4,00 – 4,49	Não concordo nem discordo

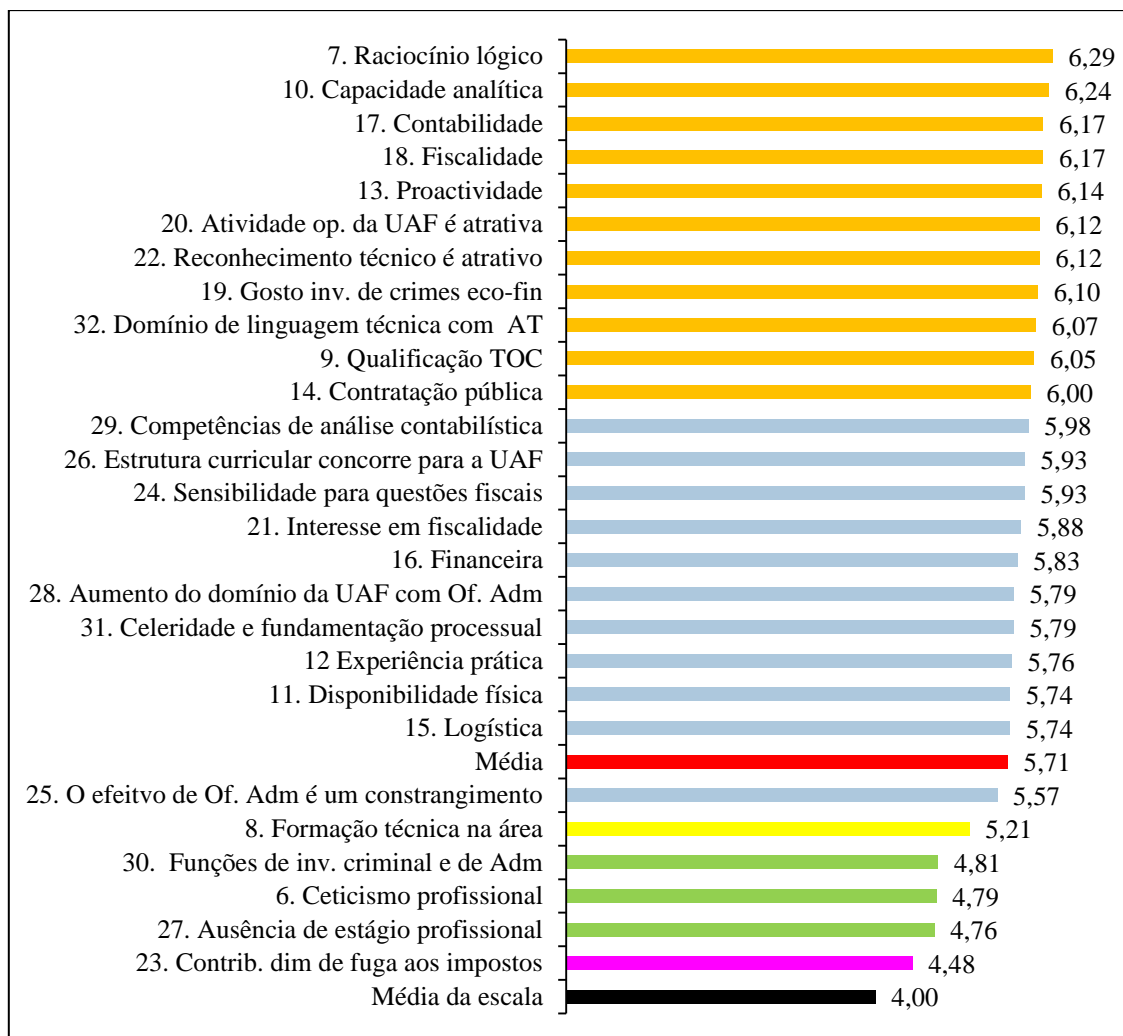


Figura n.º 1 - Perfil das questões do Inquérito por Questionário

Desta forma, constata-se que a média das respostas foi de 5,71 valor este que está acima da média da escala (4), o que revela, assim, um grau de concordância face às perguntas realizadas. Relativamente ao valor mais alto da média das respostas, este correspondeu à questão 7, o que evidencia que o papel do raciocínio lógico para o desenvolvimento de atividades relacionadas com a investigação de crimes económico-financeiros, na perspetiva dos inquiridos, é importante. Por outro lado, a média mais baixa das respostas, obteve-se na questão 23 relativa à contribuição para a diminuição da fuga aos impostos, caracterizando assim por ser indiferente para a média dos inquiridos.

Tabela n.º 4 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco A do Inquérito por Questionário

Bloco A					
Considero importante que os elementos da Unidade da Ação Fiscal (UAF) da GNR ligados à investigação de crimes económico-financeiros apresentem:					
Questão	x_m	Moda	DP	Mín	Máx
6. Ceticismo profissional	4,79	5	1,30	1	7
7. Raciocínio lógico	6,29	6	0,67	5	7
8. Formação técnica na área	5,21	5	1,14	2	7
9. Qualificação TOC	6,05	6	0,85	4	7
10. Capacidade analítica	6,24	7	0,82	4	7
11. Disponibilidade física	5,74	6	1,29	2	7
12. Experiência prática	5,76	6	1,05	3	7
13. Proatividade	6,14	6	0,72	4	7

Atendendo à Tabela n.º 4, conclui-se que o raciocínio lógico, a qualificação TOC, a capacidade analítica e a proatividade foram considerados pelos inquiridos por serem importantes, pois obtiveram um grau médio de concordância de “concordo muito”, assim como, a disponibilidade física e a experiência prática apresentaram valores concordantes, com tendência para concordarem muito.

Adicionalmente, acresce a formação técnica na área, uma vez que apresenta uma concordância média de 5,21 correspondendo, assim, a “concordo”. Por outro lado, o ceticismo profissional apresenta a média mais baixa deste bloco (4,79), apresentando, uma centralização das respostas pelos inquiridos, embora se verifique uma tendência para concordarem com o ceticismo, uma vez que o valor da moda se situa no nível 5.

Desta feita, de acordo com o Bloco A, as oito componentes elencadas refletem um elevado grau de concordância pelos inquiridos, destacando-se o raciocínio lógico, a qualificação TOC, a capacidade analítica e a proatividade.

Tabela n.º 5 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco B do Inquérito por Questionário

Bloco B					
Tenho conhecimentos na seguinte área					
Questão	x_m	Moda	DP	Mín	Máx
14. Contratação pública	6,00	6	0,91	3	7
15. Logística	5,74	7	1,23	3	7
16. Financeira	5,83	7	1,38	2	7
17. Contabilidade	6,17	6	0,85	4	7
18. Fiscalidade	6,17	6	0,82	4	7

O Bloco B primou por refletir o grau de conhecimento da amostra inquirida relativamente a cinco áreas distintas, nomeadamente: contratação pública, logística, financeira, contabilidade e fiscalidade, como pode ser verificado na Tabela n.º 5.

Desta forma, a contratação pública, a contabilidade e a fiscalidade emergem das restantes, pois apresentaram um valor médio igual ou superior a 6 o que é equivalente, na escala utilizada, ao “concordo muito”. Por outro lado, na vertente financeira e na logística denota-se uma concordância com tendência a concordar muito pelos inquiridos. Por conseguinte, a área logística e financeira, apresentaram valores médios que as posicionam num nível de concordo com tendência para concordarem muito, sendo que o valor da sua moda se destaca, por ser o mais elevado, isto é de 7.

Deste modo, e atendendo ao valor do desvio-padrão da contabilidade e da fiscalidade, conclui-se que nestas duas áreas se verificou uma maior assertividade, por parte dos inquiridos, facto este espelhado através do valor mínimo obtido em cada uma das respostas que foi de nível 4. Desta feita, constata-se que estas duas áreas do saber detiveram maior relevância.

Tabela n.º 6 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco C do Inquérito por Questionário

Bloco C					
O interesse e a vontade são fatores preponderantes no âmbito da investigação de crimes económico-financeiros. Desta forma, na minha perspetiva:					
Questão	x_m	Moda	DP	Mín	Máx
19. Gostaria de trabalhar numa vertente de apoio à investigação de crimes económico-financeiros	6,10	7	1,01	3	7
20. A atividade operacional da UAF é atrativa para um Oficial de Administração	6,12	7	1,06	3	7
21. Tenho interesse em aprofundar os meus conhecimentos na área de fiscalidade	5,88	7	1,13	3	7
22. O reconhecimento técnico da atividade desenvolvida na UAF é atrativo ao Oficial de Administração	6,12	7	0,99	4	7
23. A contribuição para a diminuição da fuga aos impostos no âmbito aduaneiro e fiscal em Portugal é gratificante	4,48	5	1,67	1	7

Atendendo à Tabela n.º 6 constata-se que a amostra recolhida revê a atividade operacional da UAF como atrativa para o Oficial Administração.

Desta feita, destacam-se as questões 19, 20 e 22 que apresentam um grau médio de concordância de nível 6, ou seja, de concordo muito. Consequentemente, conclui-se que existe interesse por parte dos Oficiais de Administração na atividade operacional da

UAF, pois evidenciam que gostavam de trabalhar numa vertente de apoio à investigação, sendo o reconhecimento técnico atrativo.

No que diz respeito ao conhecimento da área de fiscalidade, realça-se o facto de embora o seu valor médio se situe em 5,88 a sua moda apresenta um valor de 7, à semelhança dos três pontos elencados anteriormente. Assim, verifica-se, também uma elevada concordância no que diz respeito à questão 21.

Por conseguinte, e não menos importante, surge o último ponto, através do qual se conclui que a gratificação da contribuição para a diminuição da fuga aos impostos, no âmbito aduaneiro e fiscal em Portugal, se apresenta como um fator pouco relevante para os inquiridos pois verifica-se que a sua média foi de 4,48, ou seja, os inquiridos nem concordam nem discordam, embora apresentem uma tendência para concordarem.

Deste modo, no que diz respeito ao interesse e vontade em desenvolver atividades no âmbito da investigação de crimes económico-financeiros, os inquiridos revelaram uma maior concordância com o gosto em trabalhar numa vertente de apoio à investigação de crimes económico-financeiro, bem como, se constatou que o seu reconhecimento técnico é um fator a considerar.

Tabela n.º 7 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Bloco D do Inquérito por Questionário

Bloco D					
Análise dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos					
Questão	x_m	Moda	DP	Mín	Máx
24. O Oficial de Administração tem sensibilidade para questões relacionadas com o crime fiscal e aduaneiro	5,93	6	1,09	1	7
25. O efetivo atual de Oficiais de Administração é um constrangimento ao seu emprego na UAF	5,57	7	1,65	1	7
26. A estrutura do plano curricular do mestrado integrado em Administração Militar na Academia Militar concorre para as investigações levadas a cabo pela UAF	5,93	6	1,07	3	7
27. A ausência de estágio profissional numa empresa apresenta-se como uma condicionante para o desenvolvimento da atividade de apoio à investigação criminal por parte dos Oficiais de Administração	4,76	5	2,07	1	7
28. O emprego de Oficiais de Administração na vertente de apoio à investigação criminal na UAF, vai alargar o domínio de ação da Unidade	5,79	6	0,90	4	7
29. Os Oficiais de Administração possuem competências de análise da informação contabilística	5,98	6	1,02	3	7
30. O Oficial de Administração pode desempenhar funções de gestão financeira/patrimonial e de apoio à investigação criminal na UAF simultaneamente	4,81	5	2,07	1	7
31. O recurso do Oficial de Administração na vertente de apoio à investigação criminal na UAF promove a celeridade e fundamentação processual	5,79	6	0,90	4	7
32. O Oficial de Administração tem domínio da linguagem técnica que lhe permite trocar informações com a Autoridade Tributária relativa a processos de investigação desenvolvidos na UAF	6,07	7	1,00	3	7

A aplicação do Bloco D teve como objetivo a correlação dos pontos fortes e fracos evidenciados nas entrevistas, complementando, assim a análise efetuada através da Tabela n.º7.

Do conjunto de perguntas efetuadas, salienta-se que a última pergunta apresenta o maior valor médio deste Bloco, correspondendo a 6,07. Assim, é reconhecido pelos Oficiais de Administração a capacidade de trocarem informações com a AT relativa a processos de investigação desenvolvidos na UAF.

Por conseguinte, salienta-se os valores médios das questões 24, 25, 26, 28, 29 e 31 por corresponderem a concordo com tendência para concordar muito. Assim sendo, os Oficiais de Administração apontam a sensibilidade para questões relacionadas com a investigação de crimes fiscais e aduaneiros, bem como, o programa curricular ser concorrente à atividade operacional da UAF. Por outro lado, é referido que o emprego de Oficiais de Administração na UAF, na vertente de apoio à investigação criminal permite alargar o seu domínio, assim como é evidenciado o facto de os mesmos apresentarem competências de análise de informação contabilística. Por fim, salienta-se que o recurso ao Oficial de Administração na opinião da amostra, promove a celeridade e fundamentação processual, embora identifiquem que o número do efetivo seja considerado um constrangimento.

Relativamente à ausência de estágio profissional e à possibilidade de desempenho de funções de gestão financeira/patrimonial e de apoio à investigação criminal, foram questões que apresentaram um desvio-padrão alto, refletindo, assim a disparidade de respostas, facto este que é justificado pela utilização do valor mínimo e máximos da escala. Desta feita, recorreu-se à moda para poder retirar ilações, relativamente a estas questões, assim demonstra-se que os pontos referidos são concordantes, uma vez que o seu valor é de 5.

Em suma, o domínio da linguagem técnica por parte dos Oficiais de Administração apresenta-se como um fator preponderante para a partilha de informações com a AT, relativamente a processos de investigação criminal.

5.3.4. Conclusão dos inquéritos por questionário

O inquérito por questionário aplicado, caracteriza-se por apresentar uma validade de estudo importante, assim como reflete uma boa consistência, tendo sido submetido

por 67,7% da população em estudo. Relativamente às questões aplicadas destaca-se a sua divisão em quatro blocos distintos, que de seguida se expõem as suas conclusões.

Primeiramente, numa perspetiva geral, evidenciamos que a média das respostas foi de 5,71 apresentando-se, acima da média da escala (4), o que demonstra que um grau de concordância face às perguntas realizadas.

Por conseguinte, o primeiro Bloco de perguntas evidencia que o raciocínio lógico, a qualificação TOC, a capacidade analítica e a proatividade são características fundamentais para o desempenho da atividade operacional relacionada com a investigação criminal desenvolvida na UAF.

Relativamente às respostas efetuadas no Bloco B, conclui-se que os conhecimentos dos Oficiais de Administração apresentam uma maior representatividade na área da Contabilidade e da Fiscalidade.

No que diz respeito ao interesse e vontade em desenvolver atividades no âmbito da investigação de crimes económico-financeiros é evidenciado pelos inquiridos que os mesmos gostavam de as desenvolver, sendo o seu reconhecimento técnico um ponto de interesse para os mesmos.

O último Bloco de perguntas evidencia que os inquiridos detêm o domínio da linguagem técnica que capacita a troca de informações com a AT, relativamente a processos de investigação criminal desenvolvidos pela UAF.

Em suma, o inquérito utilizado foi construído tendo por base os objetivos da investigação e os resultados apresentados nas entrevistas, contribuindo, assim os diferentes blocos utilizados para o fim supracitado.

5.4. Análise de dados estatísticos

Com o intuito de correlacionar as informações conseguidas através do método inquisitivo, efetua-se a análise de dados recolhidos no Comando de Administração de Recursos Internos (CARI) da GNR e na UAF.

Por conseguinte, efetuou-se uma abordagem às colocações do efetivo de Oficiais de Administração da GNR, bem como, uma apresentação da evolução da atividade desenvolvida pela UAF de 2012 a 2014.

5.4.1. Análise do efetivo de administração

A análise que se segue tem como objetivo o esclarecimento relativo às colocações do efetivo de Oficiais de Administração, de forma a clarificar o ponto de situação atual, no que diz respeito às funções desempenhadas.

Desta feita, de acordo com o Apêndice N, foi construída a Figura 2, através da qual se conclui que atualmente 32% dos Oficiais de Administração não desempenham funções de carácter exclusivamente logístico e financeiro na GNR.

Por conseguinte, verifica-se que o quadro de Administração apresenta uma versatilidade no desempenho de funções que é demonstrado através da capacidade de adaptação e de polivalências deste recurso humano no desempenho de funções distintas.

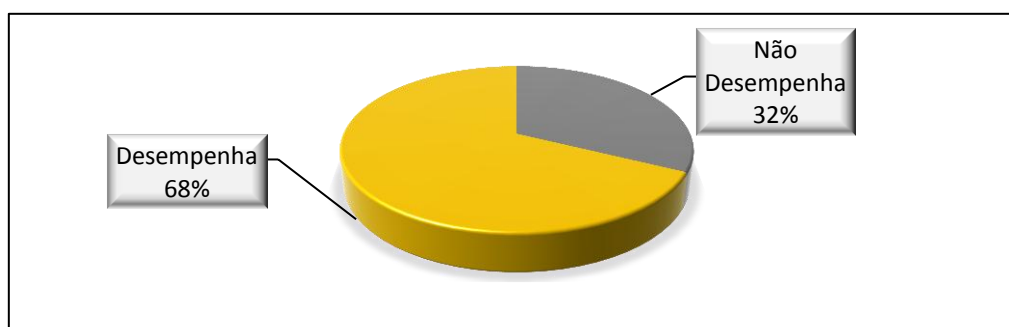


Figura n.º 2 - Empenho de carácter exclusivo nas áreas logísticas e financeira

5.4.2. Análise da atividade desenvolvida pela Unidade de Ação Fiscal

A atividade da UAF pode ser dividida em duas grandes componentes: a fiscalização e a investigação criminal.

Relativamente à fiscalização, os seus dados são passíveis de serem tratados dadas as suas características. Por outro lado, no que diz respeito à investigação criminal, existem um conjunto de fatores que torna a sua análise dificultada, uma vez que os processos decorrem por períodos superiores a um ano, sendo bastante volátil a sua complexidade, acrescendo o facto de que desde 2012 não existiu nenhum processo que tivesse sido julgado.

Deste modo, efetuou-se uma análise da atividade de fiscalização da UAF, recorrendo ao número de autos efetuados no período compreendido de 2012 a 2014.

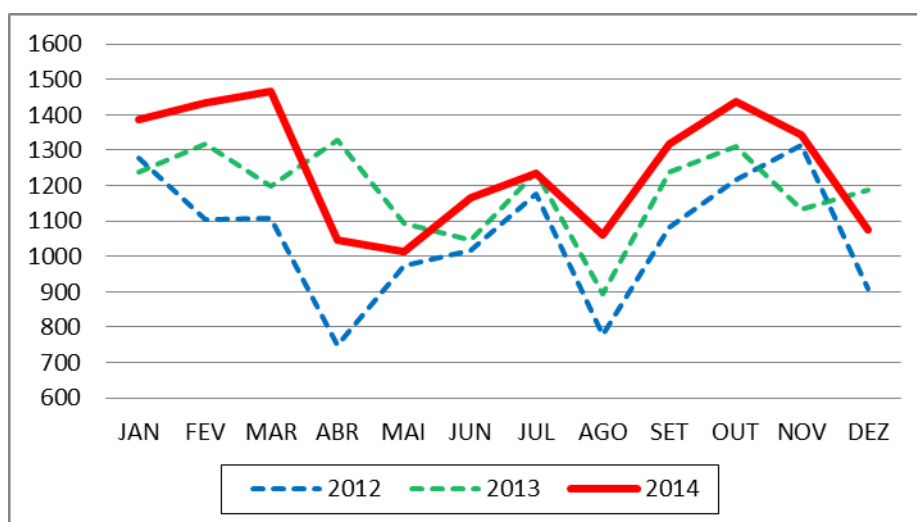


Figura n.º 3 - Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014

A elaboração da Figura 3 teve por base o Apêndice O, sendo demonstrado que o número de autos efetuados pela UAF aumentou de 2012 a 2014 em 17,90%, verificando-se um incremento na atividade na UAF neste período, relativo aos autos.

Por outro lado, a Figura 4, elaborada com base no Apêndice P, permite concluir que a atividade operacional apresenta oscilações mensais em termos absolutos, variando, quer de acordo com o período, quer com a área geográfica.

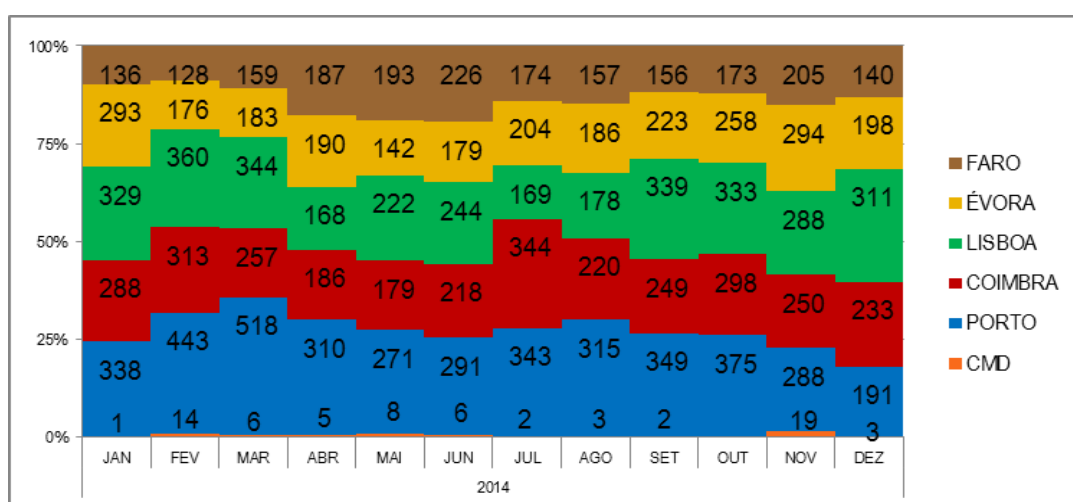


Figura n.º 4 - Variação mensal relativa do número de autos em 2014

Por outro lado, dentro das competências e atribuições da UAF procedeu-se a uma pequena análise relativa à tributação das coimas, através da construção da Figura 5, com base no Apêndice Q. Deste modo, verifica-se que cada DAF apresenta uma realidade diferente, dadas as oscilações patentes na Figura 5, o que conduz a necessidades diferentes de conhecimento por cada subunidade.

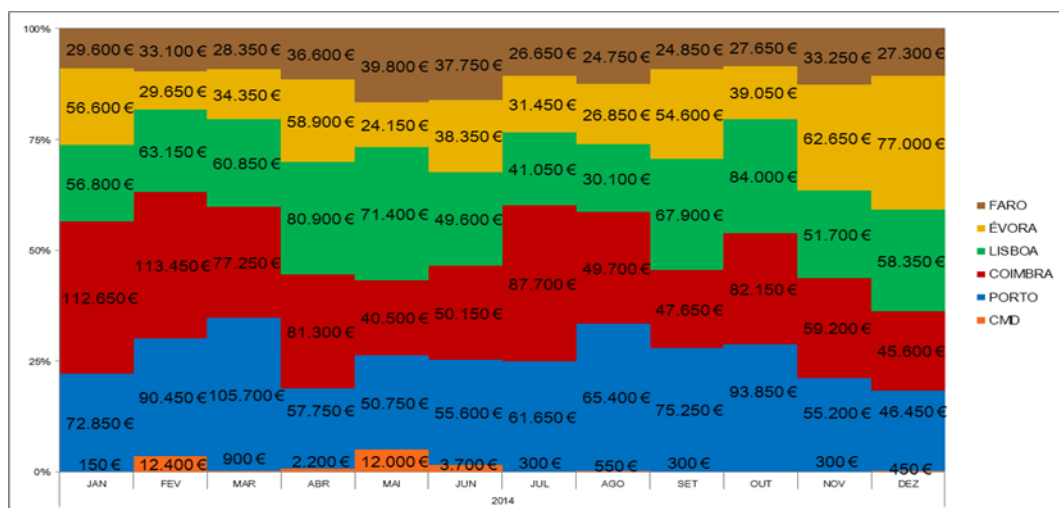


Figura n.º 5 - Variação mensal relativa à tributação das coimas em 2014 na UAF

5.5. Síntese

Várias são as conclusões que se retiram da investigação empírica realizada, uma vez que se socorreu a vários métodos.

Deste modo, conclui-se que a necessidade da aplicação do Oficial de Administração na UAF é efetiva, destacando-se a sensibilidade para a área fiscal, como ponto forte, enquanto o número do efetivo, como ponto fraco, sendo salientado o conhecimento como a componente mais importante das competências dos mesmos.

O inquérito por questionário utilizado permitiu complementar os resultados apresentados nas entrevistas, tendo os mesmos sido validados, no cômputo geral, uma vez a média das respostas foi de acima da média da escala.

Relativamente à análise de dados estatísticos, salienta-se a adaptabilidade dos Oficiais de Administração. Por conseguinte, demonstra-se que cada DAF apresenta uma realidade distinta, não sendo possível evidenciar uma sazonalidade na sua atividade.

Com o intuito de sintetizar a informação recolhida pelos diferentes métodos, construiu-se uma análise *SWOT*, presente no Apêndice R.

Capítulo 6

Conclusões e recomendações

6.1. Introdução

A realização da presente investigação teve como intuito responder à pergunta de partida: De que forma o Oficial de Administração da GNR pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

Deste modo, o atual capítulo apresenta a verificação das hipóteses levantadas, a resposta às perguntas derivadas, seguindo-se a análise da pergunta de partida. Por conseguinte, elencam-se a confirmação dos objetivos, abordando as limitações da investigação, bem como, as recomendações e propostas de investigações futuras.

6.2. Verificação das hipóteses

Atendendo à parte teórica e prática elaboradas na presente investigação procede-se à verificação das hipóteses, de acordo com Sarmiento (2013), sendo explanado o racional utilizado no Apêndice S.

A **HI1: Atualmente na UAF é sentida a necessidade do apoio técnico do Oficial de Administração da GNR**, foi verificada, com recurso aos resultados obtidos na primeira pergunta colocada aos entrevistados. Deste modo, realça-se que 11/12 dos entrevistados apontaram essa necessidade, sendo que 9/12 evidencia que a necessidade surge independentemente da conjuntura económica.

A **HI2: A formação do Oficial de Administração justifica a existência no efetivo da UAF**, foi parcialmente verificada, considerando os valores obtidos na análise das entrevistas. Desta forma, de acordo com as entrevistas realizadas, 7/12 dos entrevistados fizeram referência ao facto de a formação do Oficial de Administração justificar a sua existência no efetivo da UAF.

A **HI3: Sensibilidade para questões fiscais**, foi verificada. Destarte, os entrevistados apontaram a sensibilidade fiscal como sendo o principal ponto forte dos Oficiais de Administração, uma vez que apresentou o valor percentual mais elevado dos pontos fortes, 9/12. Relativamente ao resultado obtido o inquérito aplicado face a este ponto forte, emerge o seu valor médio de 5,93, o que quer dizer que os Oficiais de Administração demonstraram que têm sensibilidade para questões relacionadas com o crime fiscal e aduaneiro.

A **HI4: O número do efetivo de Oficiais de Administração**, foi parcialmente verificada com fundamento nas entrevistas e nos inquéritos. Deste modo, através da conjugação dos resultados obtidos nas entrevistas, apurou-se que, 6/12 dos entrevistados referiram que o número do efetivo é um ponto fraco, sendo o que obteve maior representatividade. No que diz respeito à opinião dos inquiridos salienta-se a sua concordância com este ponto embora a média das respostas seja de 5,57.

A **HI5: Domínio da linguagem técnica com a AT**, foi verificada, através das entrevistas e dos inquéritos elaborados. O recurso às entrevistas permitiu realçar que os elementos entrevistados da AT e da UAF revelam que a componente técnica do Oficial de Administração é um ponto fundamental para a partilha de informações, com especial relevo para o domínio da linguagem, sendo referenciada por 10/12 entrevistados. Por outro lado, os inquiridos revelaram, através da pergunta 32 do inquérito por questionário, que têm domínio da linguagem técnica que lhes permite trocar informações com a AT relativa a processos de investigação desenvolvidos na UAF, uma vez que a média das respostas foi de 6,07.

6.3. Respostas às perguntas derivadas da investigação

De modo a seguir um encadeamento lógico, apresenta-se a resposta às perguntas derivadas, após a verificação das hipóteses.

Relativamente à **PD1: As competências e atribuições legais da UAF proporcionam a necessidade de recorrer aos Oficiais de Administração para o apoio à investigação criminal?** realça-se o papel das entrevistas efetuadas, pois através destas é possível afirmar que existe uma necessidade premente no que diz respeito à

pertinência do emprego do Oficial de Administração na UAF, tendo sido apontada unicamente uma resposta neutra de um elemento da AT.

No que diz respeito à **PD2: O programa ministrado na Academia Militar no curso de Administração da GNR apresenta complementaridades com o desempenho de funções de apoio à investigação criminal na UAF?** evidencia-se que, do ponto de vista dos entrevistados, o conhecimento é um aspeto fundamental, pois a componente das competências saber-saber totalizou 11/12 dos entrevistados. Desta feita, a formação base dos Oficiais de Administração foi realçada nas entrevistas realizadas. Com o intuito de aprofundar estes resultados foram inquiridos os Oficiais de Administração, que apresentaram que concordaram com o mesmo facto.

Por conseguinte, a **PD3: Quais os pontos fortes do emprego do Oficial de Administração na UAF?** foi analisada na segunda pergunta das entrevistas, sendo enumerados seis pontos fortes realçados pelos entrevistados. Deste modo, evidencia-se os seguintes pontos fortes: aumento do domínio da UAF, a formação base em Administração, as competências desenvolvidas de análise contabilística, sensibilidade na área fiscal, capacidade para o desempenho de funções de gestão financeira/patrimonial e de apoio à investigação criminal na UAF, a fundamentação e rapidez processual. Acresce ainda referir, sob o ponto de vista dos entrevistados, a importância atribuída à componente querer-fazer que foi de 7/12. Por conseguinte, através das respostas às questões 19, 20, 21 e 22 dos inquiridos, conclui-se que o interesse dos Oficiais de Administração no desempenho de funções na UAF é um ponto forte, pois apresentam uma moda de 7 e médias superiores a 5,88.

No que diz respeito **PD4: Quais os pontos fracos do emprego do Oficial de Administração na UAF?** procedeu-se à análise da enumeração dos mesmos por parte dos entrevistados, sendo de salientar o facto de que apresentaram dificuldades em apontá-los. O único ponto fraco que mostrou relevância foi o número do efetivo dos Oficiais de Administração, que também foi comprovado através dos inquiridos.

No que tange à **PD5: De que forma o emprego do Oficial de Administração pode contribuir para a relação entre a AT e a UAF?** realça-se em primeiro lugar, o facto de que a resposta à última pergunta da entrevista ter sido unânime, uma vez que foi referido por 12/12 dos entrevistados que a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração. Consequentemente, constatou-se que a competência técnica em análises contabilísticas é uma das formas de contributo, referida por 10/12 dos entrevistados, sendo precedida pela capacidade para a

rentabilização de meios aquando da constituição de equipas mistas com a AT. Consequentemente, a facilidade de coordenação destas equipas seria maior, contribuindo para este fenómeno, o facto de os Oficiais de Administração evidenciarem que dominam a linguagem técnica que permite trocar informações com a AT. Atendendo à formação do Oficial de Administração foi demonstrado pelas entrevistas a sua capacidade para efetuar uma análise complementar aos problemas.

6.4. Resposta à pergunta de partida da investigação

A presente investigação advém da seguinte pergunta de partida: **De que forma o Oficial de Administração da GNR pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?** O Oficial de Administração pode contribuir de várias formas para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela UAF, dada a sua formação base, salientando-se o seu contributo para as análises contabilísticas promovendo assim, a eficiência em alguns processos. A capacidade para efetuar abordagens diferentes, dada a sua sensibilidade para questões fiscais, alarga assim o domínio da Unidade em apreço. Outros dos contributos realçados foram a promoção da eficiência e da eficácia no desenvolvimento das equipas mistas junto da AT, bem como, o desenvolvimento do conhecimento na Unidade, uma vez que atendendo à espiral do conhecimento este recurso humano pode fomentá-lo.

6.5. Confirmação dos objetivos

Resultante da investigação levada a cabo considera-se que os seus objetivos foram alcançados. Primeiramente, evidencia-se a potencialização da investigação e fiscalização de natureza tributária, fiscal e aduaneira através do recurso ao Oficial de Administração como sendo um objetivo conseguido. Por conseguinte, constata-se que os objetivos da investigação elencados foram cumpridos através das respostas às perguntas derivadas da investigação.

6.6. Reflexões finais e recomendações

Da investigação efetuada, emerge a recomendação da aplicação do Oficial de Administração na UAF. Deste modo, após a reflexão pode-se apresentar duas formas de colmatar a necessidade verificada do emprego deste recurso: A criação de um departamento técnico de apoio no Comando da Unidade ou o emprego, em cada DAF, de um Oficial de Administração com o intuito de dar resposta às solicitações por DAF.

6.7. Limitações da investigação

No decorrer da elaboração do presente trabalho emergiram algumas limitações que condicionaram o seu percurso de investigação.

Primeiramente, consta-se que a localização dos entrevistados no território nacional foi uma condicionante, na medida em que as deslocações careceram de pelo menos um dia completo para a sua efetivação, com a exceção das realizadas em Lisboa.

No que diz respeito ao tratamento dos dados recolhidos foi notória a pouca formação na Academia Militar a nível informático.

Por último, realça-se o facto de não ter sido obtida uma totalidade de respostas aos inquéritos por parte dos Oficiais de Administração, pese embora as tentativas realizadas para aumentar a taxa de respostas.

6.8. Investigações futuras

Como investigações futuras sugere-se, com especial pertinência, a averiguação da criação de um quadro fiscal autónomo, no qual estaria presente a formação base na Academia Militar, sendo complementada numa faculdade de referência e em consonância com a Autoridade Tributária, no que diz respeito aos Oficiais. Salienta-se, que seria de interesse o aprofundamento desta investigação, tendo em consideração a aplicação do quadro completo de Administração na UAF, englobando, assim: Oficiais, Sargentos e Guardas.

Bibliografia

- Academia Militar – Direção de Ensino. (2013). Norma de Execução Permanente (NEP) n.º520/2ª de 01 de junho. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).
- Accenture. (2006). *Estudo de Racionalização de Estruturas da GNR e da PSP*. Lisboa: Ministério da Administração Interna. Retirado: junho, 06, 2015, de: http://reformassi.mai.gov.info/wp-content/uploads/2007/03/m_racionalizacao_gnr_e_psp_relatoriofinal_am_vfinal.pdf.
- Afonso, O. (2014). A Economia Não-Registada em Portugal. *Observatório de Economia e Gestão de Fraude*. Retirado: junho, 18, 2015, de: <http://www.gestaodefraude.eu/wordpress/wpcontent/uploads/2014/12/ApresentacaoIndice2013.pdf>.
- Alves, A. (julho-setembro de 2005). A GNR como organização. *Pela Lei e Pela Grei*, pp. 6-15.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*, (6ª ed.), Washington, DC: American Psychological Association.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 68-75.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, A., & Rodrigues, A. (2008). *Contabilidade e Finanças para a Gestão* (4ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Branco, C. (2010). *Guarda Nacional Republicana, Contradições e Ambiguidades*. Lisboa: Sílabo.

- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Alfragide: publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Casção, A. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: Rh Editora.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de Competências* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- CGGF. (1962). *Actividades da Guarda Fiscal Durante o Período de 1953-1961*. Lisboa: Secção dos Serviços Auxiliares.
- Cruz, M. (2010). *O Sistema Fiscal Português nos Anos 80*. (Dissertação de mestrado em Contabilidade). Aveiro (Documento não publicado): Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro.
- Decreto-Lei n.º 230/93, de 26 de junho. *Diário da República*, I Série, 148, 3488.
- Decreto-Lei n.º 396/2007, de junho. *Diário da República*, I Série, 251, 9165.
- Divisão de Controlo Interno e Auditoria. (2015). *Efetivo Oficiais de Administração*. Lisboa: Comando de Administração de Recursos Internos.
- Druker, P. (1993a). *As fronteiras da gestão*. (2ª ed.) Lisboa: Editorial Presença.
- Druker, P. (1993b). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Esteves, A. (1985). *Missões Históricas e Actuais da Guarda Fiscal*. (Edição comemorativa do 1º centenário da Guarda Fiscal). Lisboa: Imprensa Nacional da Casa da Moeda.
- Europa (1987). *Tratados da União Europeia*. Retirado: julho, 15, 2015, de: http://europa.eu/eulaw/decisionmaking/treaties/pdf/treaties_establishing_the_european_communities_single_european_act/treaties_establishing_the_european_communities_single_european_act_pt.pdf.

- Eurostat. (2013). *Governmentnance statistics Summary tables - 2/2013*. Luxemburgo: Publications Officeof the European Union.
- Frank, R., & Bernanke, B. (2003). *Princípios de Economia*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Garção, H. (2008). *A Unidade de Ação Fiscal: uma análise estrutural para o sucesso*. (Trabalho de InvestigaçãoAplicada), Lisboa: Academia Militar.
- Gomes, J. & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Guarda Nacional Republica (GNR), (2014). *Estratégia da Guarda 2020: uma Estratégia de Futuro*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de relações Internacionais.
- Harvey, R. (1991). Job analysis. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 75-143, (2^oEd.), Palo Alto: CA.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. *Assembleia da Republica*, I Serie, 213, 8043.
- Lemos, M. (Junho de 1985). As Barreiras. *Guarda Fiscal*. pp. 4-6.
- Lopes, I. T. (2013). *A Gestão do Capital Intelectual e dos Intangíveis na Era do Conhecimento* (1^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6^a ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2008). *Análise de dados com SPSS primeiros passos* (2^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com recurso ao IBM SPSS: saber decidir, fazer, interpretar e redigir* (1^a ed.). Braga: Psiquilibrios Edições.
- Martins, J. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de Conhecimento* (1^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Mayoral, M., Palacios, R., Gómez, J., & Crespo, Á. (6 de setembro de 2007). A mobile frame work for competence evaluation: innovation assessment using mobile information systems. *Journal of Technology Management & Innovation*, pp. 49-56.
- MF. (2006). *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado*. Lisboa: Ministério das Finanças. Retirado: junho, 17, 2015, de: www.dgaep.gov.pt/media/0701020000/Capítulos%20I%20a%20II%20a%20III%20a%20PRACE_Relatório%20Global%20Final_Parte%20I%20a%203.pdf.
- MF. (2015). *Síntese Execução Orçamental 2014*. Lisboa: DGO.
- MF. (1950). *Actividades da Guarda Fiscal no triénio 1947-1949*. Lisboa: Papelaria Fernandes.
- Morgado, M., & Vegar, J. (2007). *O inimigo sem rosto Fraude e Corrupção em Portugal* (5ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Tóquio: Institute of Business Research.
- Pereira, M. (2010). *Fiscalidade* (3 ed.). Coimbra: Almedina.
- Pereira, P. (2014). *Economia e Finanças Públicas* (4ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Pereira, P., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. (2012). *Economia e Finanças Públicas* (4ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, C., Cruz, S., & Abrunheiro, L. (2014). Estudos do ISCA. *O comportamento fiscal dos contribuintes: revisão de literatura, IV*, pp. 1-14.
- Pires, M. (2008). *A nova gestão pública na administração fiscal: contribuinte, cliente ou cidadão*. (Dissertação de mestrado em Contabilidade). Aveiro (Documento não publicado): Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Resolução de Conselho de Ministros n.º 44/2007, de 19 de março. *Presidência do Conselho de Ministros*, I Serie, 55, 1642.
- Robalo, M. (2008). *Análise de dados para ciências sociais a complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *Economia* (18ª ed.). Lisboa: McGraw-hill.
- Santos, A. (2003). *Teoria Fiscal* (1ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Santos, P. (1985). *Génese e Estrutura da Guarda Fiscal (Ensaio Histórico)*. (Edição Comemorativa do 1º Centenário da Guarda Fiscal ed.). Lisboa: Imprensa Nacional da Casa da Moeda.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1º ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schneider, F. (2010). *The Shadow Economy in Europe, 2010*. Linz: JKU.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento o Novo Paradigma das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: FCA Editora de informática.
- Silva, V. (2010). *A Actual Estrutura do Sistema Fiscal Português*. (Dissertação de mestrado em Contabilidade). Aveiro (Documento não publicado): Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra* (1ª ed.). Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Vicente, E. (2008). *A Unidade de Ação Fiscal/GNR e Implicações Futuras no Combate à Fraude e Evasões Fiscais*. (Trabalho de Investigação Aplicada), Lisboa: Academia Militar.
- Zaim, H. (2006). Knowledge management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*, 1-25.

Apêndices

APÊNDICE A: ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

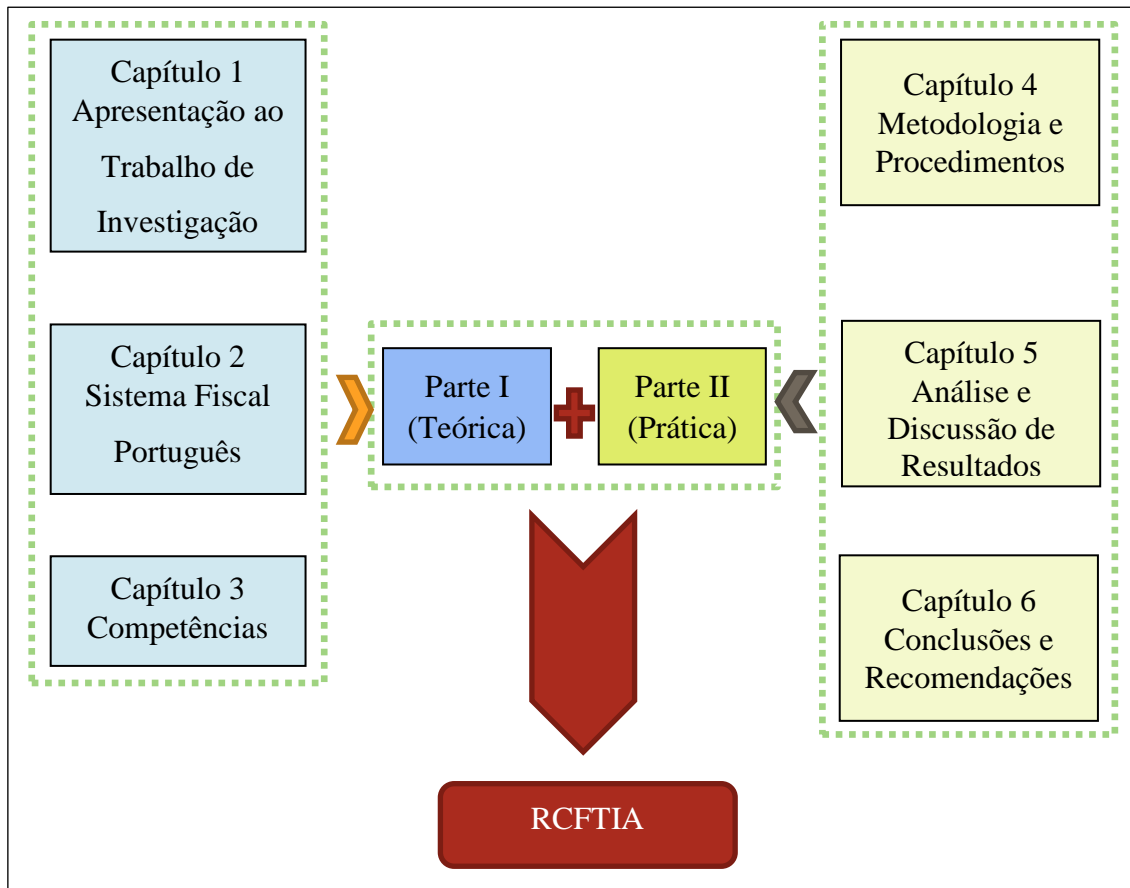


Figura n.º 6 - Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.14)

APÊNDICE B: NÍVEL DE FISCALIDADE

Tabela n.º 8 - Nível de Fiscalidade

	2010 (Valores em % PIB)		2011 (Valores em % PIB)		2012 (Valores em % PIB)	
	UE	PT	EU	PT	UE	PT
Impostos	22,5	22,2	26,0	23,6	26,5	23,1
Impostos indiretos	13,0	13,3	13,1	13,7	13,3	13,7
Impostos diretos	12,3	8,8	12,6	9,9	12,9	9,3
Impostos sobre o capital	0,2	<0,1	0,3	<0,1	0,2	0,2
Contribuições sociais	13,09	12,3	13,9	12,3	14,0	11,6
Vendas	2,6	2,5	2,6	2,5	2,6	2,8
Outras receitas correntes	1,8	1,8	1,8	2,0	1,8	2,1
Receitas de capital	0,2	2,8	0,3	4,6	0,5	1,4

Fonte: Adaptado de Eurostat (2013).

APÊNDICE C: ESTRUTURA FISCAL PORTUGUESA

Tabela n.º 9 - Estrutura Fiscal Portuguesa

Tipos de Impostos	2013		2014	
	Valores (em Milhões de €)	Valores (em %)	Valores (em Milhões de €)	Valores (em %)
Impostos diretos	17.415,10	48,01	17.532,80	47,24
IRS	12.311,50	33,94	12.849,30	34,62
IRC	5.095,00	14,05	4.517,20	12,17
Outros	8,60	0,02	166,30	0,45
Impostos indiretos	18.857,90	51,99	19.578,20	52,76
ISP	2.102,20	5,80	2.092,60	5,64
IVA	13.249,10	36,53	13812,30	37,22
Impostos sobre veículos	352,40	0,97	466,10	1,26
Imposto consumo tabaco	1.312,90	3,62	1.400,20	3,77
IABA	173,10	0,48	176,40	0,48
Imposto do Selo	1.367,00	3,77	1306,20	3,52
Imposto Único de Circulação	255,60	0,70	276,40	0,74
Outros	45,60	0,13	48,10	0,13
Receita Fiscal	36.272,90	100,00	37.111,00	100,00

Fonte: Adaptado de Ministério das Finanças (2015).

APÊNDICE D: ECONOMIA NÃO REGISTRADA EM RELAÇÃO AO PIB

Tabela n.º 10 - Economia Não Registrada em Relação ao PIB

Ano	ENR/PIB Oficial	Ano	ENR/PIB Oficial
1970	12.68	1992	23.02
1971	13.10	1993	23.45
1972	12.96	1994	23.88
1973	13.15	1995	23.96
1974	13.89	1996	23.99
1975	15.44	1997	24.19
1976	16.17	1998	24.22
1977	18.11	1999	24.22
1978	17.69	2000	24.39
1979	17.74	2001	24.67
1980	17.45	2002	24.90
1981	18.32	2003	25.10
1982	19.55	2004	25.35
1983	19.64	2005	25.55
1984	19.46	2006	25.40
1985	20.41	2007	25.62
1986	21.22	2008	25.75
1987	20.18	2009	26.48
1988	20.44	2010	26.54
1989	21.23	2011	26.48
1990	21.39	2012	26.74
1991	22.39	2013	26.81

Fonte: Consulta Internet²².

²² Cfr. <http://www.gestaodefraude.eu/>, no dia 10 de janeiro de 2015, às 11h40m.

APÊNDICE E: GUIÃO DE ENTREVISTA

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “*O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR*”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Posto/Equivalente:

Nome:

Cargo/Função:

Local:

Data:

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração, surge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “*O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal*”.

A presente investigação tem como objetivo analisar de que forma o Oficial de Administração da GNR pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes da Unidade de Ação Fiscal e da Autoridade Tributária, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Solicito a V. Ex.^a que me conceda uma entrevista, que demorará cerca de 25 a 30 minutos, pois o Seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação que estou a realizar.

Guião de perguntas

1. Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?
2. Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?
3. Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?
4. Quais as oportunidades que podem surgir com a aplicação do Oficial de Administração na UAF para o combate a evasão fiscal e aduaneira por parte do Estado?
5. Quais são os constrangimentos (ameaças) na colocação de Oficial de Administração na vertente de apoio à investigação criminal na UAF?
6. Das seguintes componentes das competências, quais são as duas que considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer fazer; poder fazer?
7. Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?
8. Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

Grato pela colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Guilherme Almeida Novais
Aspirante de Administração da GNR

APÊNDICE F: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

28/05/2015

Inquérito por Questionário

Inquérito por Questionário

Preâmbulo

O presente inquérito por questionário tem como finalidade uma investigação que se insere no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema "O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal".

As informações recolhidas são anónimas.

Peço que responda a todas as questões, com rigor e sinceridade. Não há respostas corretas ou incorretas, pelo que as suas respostas são muito importantes.

Qualquer dúvida ou sugestão, faça-a através dos seguintes contactos:

e-mail: guilherme.a.novais@gmail.com

Telemóvel: 914200151

Agradeço a sua colaboração,
Guilherme Almeida Novais
Aspirante de Administração Militar da GNR

***Obrigatório**

Caracterização sociodemográfica

1. Género *

Marcar apenas uma oval

Masculino

Feminino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval

21-30

31-40

41-50

>50

28/02/2015

Inquirição por Questionário

apresentadas:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo muito;
- 3 – Discordo;
- 4 – Não discordo nem concordo;
- 5 – Concordo;
- 6 – Concordo muito;
- 7 – Concordo totalmente.

Bloco A

Considero importante que os elementos da Unidade da Ação Fiscal (UAF) da GNR ligados à investigação de crimes económico-financeiros apresentem:

6. Ceticismo profissional. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Raciocínio lógico. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Formação técnica na área. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. Qualificação TOC. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28/09/2015

Inquirito por Questionário

10. Capacidade analítica. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Disponibilidade física. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Experiência prática. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. Proatividade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. Outra:

Bloco B

Tenho conhecimentos na seguinte área.

14. Contratação pública. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28/09/2015

Inquiritório Questionário

15. Logística. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. Financeira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. Contabilidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. Fiscalidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a escala que se segue responda a todas as seguintes afirmações apresentadas:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo muito;
- 3 – Discordo;
- 4 – Não discordo nem concordo;
- 5 – Concordo;
- 6 – Concordo muito;
- 7 – Concordo totalmente.

Bloco C

O interesse e a vontade são fatores preponderantes no âmbito da investigação de crimes económico-financeiros. Desta forma, na minha perspetiva:

28/09/2015

Inquirtório por Questionário

19. Gostaria de trabalhar numa vertente de apoio à investigação de crimes económico-financeiros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discredo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. A atividade operacional da UAF é atrativa para um Oficial de Administração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discredo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. Tenho interesse em aprofundar os meus conhecimentos na área de fiscalidade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discredo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. O reconhecimento técnico da atividade desenvolvida na UAF é atrativo ao Oficial de Administração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discredo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. A contribuição para a diminuição da fuga aos impostos no âmbito aduaneiro e fiscal em Portugal é gratificante. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discredo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Bloco D

De acordo com a escala referida, diga se concorda com as seguintes afirmações relativas ao recurso de Oficiais de Administração na UAF, na vertente de apoio à investigação criminal.

2809/2015

Inquiritório Questionário

24. O Oficial de Administração tem sensibilidade para questões relacionadas com o crime fiscal e aduaneiro. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. O efetivo atual de Oficiais de Administração é um constrangimento ao seu emprego na UAF. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. A estrutura do plano curricular do mestrado integrado em Administração Militar na Academia Militar concorre para as investigações levadas a cabo pela UAF. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. A ausência de estágio profissional numa empresa apresenta-se como uma condicionante para o desenvolvimento da atividade de apoio à investigação criminal por parte dos Oficiais de Administração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. O emprego de Oficiais de Administração na vertente de apoio à investigação criminal na UAF, vai alargar o domínio de ação da Unidade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28/09/2015

Inquiratório Questionário

29. Os Oficiais de Administração possuem competências de análise da informação contabilística. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. O Oficial de Administração pode desempenhar funções de gestão financeira/patrimonial e de apoio à investigação criminal na UAF simultaneamente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. O recurso do Oficial de Administração na vertente de apoio à investigação criminal na UAF promove a celeridade e fundamentação processual. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. O Oficial de Administração tem domínio da linguagem técnica que lhe permite trocar informações com a Autoridade Tributária relativa a processos de investigação desenvolvidos na UAF. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Muito obrigado pela Sua colaboração.

Guilherme Almeida Novais
Aspirante de Administração Militar da GNR

Com tecnologia


https://docs.google.com/forms/d/1JT4-qj2hTXZQH-u8Tp_0CURT0MAsL43EtrGHM8Ug/printform

88

APÊNDICE G: CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 11 - Caraterização dos Entrevistados

Posto	Função	Código
Tenente-Coronel	Comandante da UAF	E1
Tenente-Coronel	Segundo Comandante da UAF	E2
Tenente-Coronel	Chefe da Secção de Operações, Informações e Relações Públicas com acumulação de funções na Secção da Investigação Criminal	E3
Major	Comandante do DAF do Porto	E4
Capitão	Comandante do DAF de Coimbra em suplência	E5
Capitão	Comandante do DAF de Lisboa	E6
Capitão	Comandante do DAF de Évora	E7
Capitão	Comandante do DAF de Faro	E8
Diretor	Diretor da DSIFAE	E9
Diretora em substituição	Diretora da DSAFA	E10
Chefe Divisão	Chefe da Divisão de Informações da DSAFA	E11
Chefe de Divisão	Chefe da Divisão Operacional do Sul da DSAFA	E12

Militares da UAF

Elementos da AT

APÊNDICE H: CARTA DE APRESENTAÇÃO

Carta de Apresentação



ACADEMIA MILITAR

**O Contributo do Oficial de Administração na
Unidade de Ação Fiscal da GNR**

**Autor: Aspirante de Administração da Guarda Nacional Republicana
Guilherme Almeida Novais**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho
Coorientador: Major José Anacleto da Silva Capelo**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, janeiro de 2015**

Carta de Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração, surge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “*O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal*”.

A presente investigação tem como objetivo analisar de que forma o Oficial de Administração da GNR pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes da Unidade de Ação Fiscal e da Autoridade Tributária, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Solicito a V. Ex.^a que me conceda uma entrevista, que demorará cerca de 25 a 30 minutos, pois o Seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação que estou a realizar.

Grato pela colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Guilherme Almeida Novais
Aspirante de Administração da GNR.

APÊNDICE I: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

E1

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Comandante da UAF

Local: Comando da UAF

Data: 29 de janeiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“No meu entender, eu acho que isto não é uma questão da atual conjuntura económica, penso que em qualquer conjuntura económica, seja ela boa ou má. *Parece-me fundamental deter, na unidade, um conjunto de oficiais especializados na área da administração. Nos precisamos efetivamente de deter técnicos dotados de capacidade analítica de documentação. Face as competências que atualmente detemos esse ingresso seria essencialmente vocacionado para apoio à investigação criminal e aqueles que são TOC (para nos teria toda a vantagem) poderiam simultaneamente exercer a função de peritos nomeados pelo tribunal no processo. Atualmente, nos*

socorreremos de peritos da AT que fazem esse trabalho quando temos processos já com complexidade justificável para o efeito. Admitindo que no futuro, que todos desejaríamos que fosse breve, que a Unidade poderia ter acesso a um conjunto de informação (informação do contribuinte) que está na base de dados do Ministério das Finanças e tendo acesso a esse tipo de informação, necessitaríamos de ter pessoas com formação base que permitisse trabalhar essa mesma documentação para fazer o cruzamento de dados para trabalhar na investigação criminal propriamente dita, ou seja, partindo já da abertura do inquérito e estando já a trabalhar, mas fazer exatamente o oposto, portanto trabalhar em formação para tentar cruzar os elementos disponíveis: verificar a existência da fraude sobretudo a nível empresarial e depois com base nesses elementos poderiam constituir indícios necessariamente suficientes para podermos avançar com uma participação ao Ministério Público, abrindo o inquérito contra determinadas pessoas singulares, coletivas ou até várias pessoas em simultâneo, dependendo das circunstâncias. Esta é a minha perspetiva, sendo que a primeira fase é uma fase atual e poderia desde já avançar.

Eu não sou muito adepto de que as situações de crise trazem necessariamente propensão para a fraude. Geralmente acontece muitas vezes, acontece que nos detetamos mais fraude, não porque haja uma maior propensão para a fraude, mas porque obrigatoriamente toda a administração está mais desperta para o fenómeno da fraude dada a absoluta necessidade de evita-la para que o país possa de alguma forma não perder esses fundos. Aliás, nesta questão e desde de tempos imemoriais, desde que há registos e em particular desde o império Romano que realmente há fraude. Portanto a questão fiscal é preocupante desde sempre e não é por estarmos numa situação económica desfavorável ou numa conjuntura especialmente negativa que há um aumento da fraude, tipicamente ela pode existir, o que eu acho é que nestas alturas todos temos a tendência para fazer um pouco mais de esforço e avançar. Poderia dizer que do nosso lado as grandes fraudes foram tratadas até em conjunturas económicas mais favoráveis o que provavelmente é perfeitamente natural dado que havendo uma conjuntura económica mais favorável, há mais movimentos de dinheiros e portanto, é normal que as maiores fraudes se detetem, é uma simples opinião”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*A Formação base é, para mim o ponto mais forte e apesar disso variar de pessoa para pessoa mas a capacidade analítica relacionada com a documentação contabilística é primordial. Por outro lado, a possibilidade do militar ter duas valências, isto é em funções administrativas e de apoio à investigação também poderá ser um ponto forte*”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Eu não vejo que haja pontos fracos, sinceramente não vejo. Numa unidade como esta não vejo, noutras unidades poderá ser diferente, nesta unidade não vejo pontos que se possam considerar verdadeiramente fracos*”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Sem dúvida o saber-saber é a questão essencial e o querer*”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Ter formação técnica na área, estar qualificado como TOC e ter uma excelente capacidade analítica, sem essas todas as outras são desistentes. Basicamente são estes os três grandes aspetos que são essenciais para se poder desempenhar o trabalho de investigação criminal. Claro que eu poderia dizer gostar de estar sentado numa secretaria porque passamos horas e horas sentado numa secretaria, mas isso já é inerente à própria investigação criminal neste caso para Oficiais de Administração. É claro que há muita investigação criminal que é feita no exterior para não dizer a sua grande parte mas há um trabalho que se chama na gíria “lamber papel”. Outro facto importante é a experiência prática no domínio contabilístico a nível empresarial que não é exatamente igual à contabilidade pública como sabe*”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R: “*Sim, poderia ser facilitada porque sendo técnicos da mesma área, falam a mesma linguagem intendem-se da mesma forma e sabem e conhecem todo o “jargão” usado nesta componente técnica e como tal facilmente se entenderão embora isso dependa muito do carácter das pessoas, eu julgo, contudo, que deveria haver uma maior aproximação entre a AT e a UAF ou entre a AT e a GNR e acho, como já o disse mais de que uma vez que uma parte da nossa formação, em especial dos oficiais, para não dizer quase em exclusivo dos oficiais, mas em especial dos oficiais, deveria ser efetuada na AT designadamente no Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros, podia perfeitamente ser efetuada em conjunto essa componente externa os Oficiais de Administração. Por exemplo podiam fazer na Academia, aqueles que estivessem destinados a ingressar na UAF, por isso eu diria que tudo isto deveria ser repensado, ingressariam numa parte da sua formação no Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros é claro que isto tinha a montante uma outra questão que do meu ponto de vista seria interessante debater-se que era a criação de um quadro fiscal admitindo que esta é uma área em que a Guarda pode apostar, não faz muito sentido, que se estejam a formar oficiais”.*

E2

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Segundo Comandante

Local: Comando da UAF

Data: 29 de janeiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*A vantagem de existirem técnicos ligados à investigação criminal é total, mesmo inclusive em termos de investigações desenvolvidas pela UAF seria vantajoso ter alguém que estivesse dentro destas matérias, pois são coisas muito técnicas em termos de compras, créditos, débitos, uma linguagem que para vocês é perfeitamente acessível. De qualquer da maneira com o decorrer do tempo vamo-nos adaptando e saber aquilo que vamos procurar. Vamos tentar formar também internamente quando há cursos inclusive na AT tentamos acompanhar. Mas uma coisa é ter alguém que tem uma formação em determinada área outra coisa é pessoal que se vai adaptando e conseguindo alguma coisa e aprendendo era perfeitamente vantajoso. Aliás na reestruturação atual em vigor da guarda uma das propostas era que a UAF tivesse Militares de Administração adstritos a investigação criminal, designadamente: imagina nos temos uma investigação em que é necessário fazer uma auditoria a umas contas, ou fazer uma peritagem, não íamos recorrer a ninguém externo porque tínhamos cá quem fizesse essa própria peritagem.*”

Relativamente à influência da conjuntura económica a necessidade é contínua no caso da investigação criminal. Por outro lado, em termos de controlo de circulação de mercadorias nos notamos perfeitamente um aumento do nosso trabalho termos de levantamento de autos, mas são áreas diferentes, ou seja, independentemente da conjuntura económica urge sempre a necessidade de termos alguém formado na área.”.

2- Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“ *Conhecer a linguagem e estar habituado a análises contabilísticas, não ir pela primeira vez ter contato com uma ficha de fornecedores, compras, vendas, fluxos financeiros, ou seja através do elemento que vamos à procura fornecedor A, B ou C o Oficial de Administração sabe ir buscar. Depois como pagou como é quo foi pago, quando foi pago, por quem foi pago, ou seja toda a parte contabilística e analítica é feita por alguém que tem competências técnicas para estar a fazer aquilo e além do mais é uma pessoa que por inerência tem sensibilidade para esta vertente.*

Posso ainda evidenciar o facto de o Oficial de Administração poder ser inserido na gestão da própria unidade, uma vez que atualmente não temos nenhum oficial na SRLF de administração, para além de poder prestar apoio em algumas investigações”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Não estou a ver desvantagem com alguém que possa contribuir para as análises contabilísticas trazer alguma desvantagem”.*

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Saber-Saber e o Querer-Fazer porque o querer também é muito importante nas investigações”.*

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Em termos de competências tem ser alguém dotado com competências técnicas na área, dominando o RGIT, a área dos impostos especiais sobre o consumo e também*

saber detetar as empresas fantasma missing trades, mas em termos de competência de legislação ninguém cumpre sem conhecer o RGIT, a área dos impostos especiais sobre o consumo e as fraudes tipificadas. *Acrescentava ainda a capacidade analítica que já tinha referido nos pontos fortes do Oficial de Administração que nesta unidade são importantes. Em termos de perfil profissional, primeiro de tudo tem de ser honesto, mas isso quando se vem para a Guarda também deveria ser esse um dos princípios que se teria. Terá de ser persistente, não acreditar em tudo o que vê, paciente (não só em termos de grupo profissional como também do comando, porque em termos de uma investigação, nos começamos hoje uma investigação e quando se começa uma investigação tem se sempre umas expectativas de amanhã ou depois, ou daqui a umas horas vamos ter resultados e não é bem assim que acontece)*”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Sim. Imagina aqui que se vai criar uma equipa mista de investigação em que nos não temos competência para fornecer todos os técnicos de administração, imagina que são centenas de contas bancárias e iam 6 pessoas e nós para a equipa mista para além dos investigadores damos x elementos de administração e o resto dos técnicos veem da AT, aí não tenho duvida nenhuma que a articulação de quem coordena há de ter essa facilidade, e mesmo os técnicos a falar entre eles falam exatamente a mesma linguagem e não há equívocos, sabem do que vão há procura e o que hão de analisar e ai sim tem muita vantagem em termos de constituição de equipas mistas. Formando-se uma equipa multidisciplinar em que há elementos de administração da GNR e da AT ai essa equipe beneficia em termos de coordenação, tem toda a vantagem. Nesta ponte, nos não temos problema nenhum com a AT, quer com a AT das antigas finanças, quer com a AT, as antigas alfândegas. Agora se nas equipas o pessoal a falasse todo a mesma linguagem seria vantajoso na medida em que uma análise que nos fazíamos em dois meses com quatro elementos se calhar vamos fazer em quinze dias o potencializava e rentabilizava os nossos meios*”.

E3

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Chefe da Secção de Operações, Informações e Relações Públicas com acumulação de funções na Secção de Investigação Criminal

Local: Comando da UAF

Data: 29 de janeiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*É sempre importante, independentemente da conjuntura sendo que, na vertente da investigação, torna-se de veras importante/necessário, e isto, porquê? No pressuposto de que o oficial de administração, teria competências TOC, isto porquê? No âmbito da investigação criminal, em muitos processos, nomeadamente a fraude fiscal, temos a necessidade de apurar o valor da fraude, a forma da fraude, ou seja, não estamos a falar só naquela componente investigatória de saber, como é que as coisas se fazem, mas sim depois comprova-las e nada melhor que alguém habilitado naquela matéria*”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Componente técnica relativa à contabilidade, pois detém conhecimento, know now em termos de análise da organização contabilística de uma empresa, devido à sua formação base em administração o que promove também a sua atenção e sensibilidade*”

que nos podem levar para estas questões. Saliento ainda o facto de poder acumular as duas funções, a área de gestão administrativa e investigação criminal”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Ser um individuo em termos operacionais, digamos investigatórias não estar tão desperto, porque a sua formação também não foi, atenção que eu estou a falar porque nunca trabalhei com nenhum oficial de administração nesta vertente”.*

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Eu destacaria o Saber-Fazer e o Querer-Fazer. Porque às vezes verificasse o querer combater a falta de meios técnicos. A motivação, move as pessoas. Na investigação criminal há uma regra de ouro, que é esta: não somos nos que fazemos o nosso horário, mas são os alvos que fazem. Portanto se nos não estamos motivados disponíveis, não posso estar a interromper uma diligência para ter de ir buscar o meu filho, ou porque tenho de ir para casa. Dai o Saber-Fazer, tem de ter conhecimentos e capacidades para e o Querer-Fazer, estas duas componentes, são na minha perspectiva as que se sobressaem”.*

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*O profissional que está nesta área deve ser um individuo que faz a sua formação profissional nesta área, isto porque? Isto porque o combate a este tipo de crimes, não tem por base aquele tipo de crimes em que nos batem à porta e dizem-nos que indivíduo cometeu uma fraude fiscal e não paga os seus impostos, ao contrário dos países nórdicos em que há uma cultura fiscal muito forte da parte dos cidadãos. Aqui os nossos militares/investigadores é que tem de fazer todo um trabalho: à uma notícia, uma informação que aquele indivíduo comete alguns ilícitos fiscais e nos temos de começar a pegar nisso, trabalhar essa informação nessa notícia, passa-la a informação, passar a uma participação iniciar um processo de investigação, ou seja, veja bem o trajeto que esse processo leva. Uma pessoa deve caminhar e crescer dentro desta área e deve-se trabalhar para essa componente com o cuidado de que as pessoas*

não percam o *how kow* que vão adquirindo, porque nos sabemos que a nossa carreira é feita de progressões transferências e tudo o mais e a vezes perde-se, porque é promovido a Capitão, Ajudante e perde-se um bom militar e investigador naquela matéria e à que ter esse cuidado nas competências e perfil que ele vai caminhando. No caso de alguém de administração deveria ter *competências TOC*, bem *como uma boa capacidade analítica* porque nos aparecem muitos documentos diversos. Deveria ser um individuo perspicaz, calmo e sereno, *com disponibilidade de tempo e mental e fisicamente para trabalhar* estas coisas, porque isto leva a muito cansaço e fadiga da parte desta componente, terá de ser um individuo com apetência para este tipo de trabalho, quando digo trabalho, digo trabalho para investigação de crimes fiscais, porque a legislação tributária é de tal maneira volátil, que hoje o que está bem é amanhã pode deixar de o estar, é um individuo que tem de ser organizado. Palavras-chave são: organização, *disponibilidade física e mental*, ser capaz, ser persuasivo e às vezes até teimoso. Às vezes teimoso associa-se a defeito, mas as vezes um individuo tem de ser teimoso é por ali e é para aquele que vai. Nos precisávamos era de *alguém que saiba como as coisas são na prática, nos aqui não cremos um individuo em termos académicos muito bom, mas que saiba como as coisas realmente acontecem*”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Sim, mas em casos pontuais dirigidos, que a investigação carece de um olhar técnico aí sim, aí ter uma pessoa técnica, até porque é mais fácil, por dois técnicos a falar, que percebem da mesma. Contudo, a nossa Lei Orgânica da Guarda já prevê a existência de um Oficial de ligação, junto do Ministério das Finanças. Mas ela nunca foi regulamentada, nunca saiu, e eu acho que esse oficial independentemente de ser de administração ou não, deve ser é da Unidade de Ação Fiscal, ou seja, deve vir da componente fiscal, isso é que é essencial, porque mais nenhuma valência da Guarda se liga com o Ministério das Finanças*”.

E4

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Comandante da DAF do Porto

Local: DAF do Porto

Data: 30 de janeiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*Relativamente, à conjuntura económica, acho que é irrelevante, porque independentemente da conjuntura, acho que são sempre fundamentais. Neste momento a conjuntura não é nada favorável e a ação da UAF é mais relevante, ou seja dá mais trabalho e as próprias pessoas mesmo a nível interno reconhecem mais valor, porque toda a gente sofre na pele os problemas da conjuntura e como é óbvio acham que é necessário. Agora a parte importante da pergunta é os militares de administração aqui na estrutura presumo que na estrutura da investigação criminal na UAF, mas tanto nas contraordenações. Eu penso que tal como algumas Unidades têm um especialista em direito como assessor jurídico penso que, idealmente cada Destacamento deveria ter pelo menos um militar de administração, ou formado nessa área para apoio à investigação criminal e até mesmo para apoio aos processos de contraordenação. Tendo em conta que o ideal é muitas vezes difícil de alcançar e ainda para mais a nossa Unidade... Eu acho que a unidade deveria ter pelo menos um Oficial de Administração ou formado nesta área, de preferência com experiência. Eu acho que é fundamental*”

apostarmos em pessoas especializadas e essencialmente nesta área e o Oficial de Administração ia-nos permitir sair da nossa zona de conforto”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:*“O Oficial de Administração ia-nos permitir sair da nossa zona de conforto e a verdade é que chegamos a um ponto em que a gente não inventa nem tenta inventar porque: ou vai dar muito trabalho e não conseguiríamos, ou porque não seria valorizado o trabalho, ou os resultados não seriam os pretendidos. Eu não vou começar agora a estudar como é que se faz alguns procedimentos administrativos só para saber, possivelmente farei-o se o tiver de fazer, mas imagina que eu quero fazer um processo novo e até acho que aquilo é uma fraude carrossel, por acaso é um mau exemplo porque eu sei como se faz, mas imagina que há um novo tipo de fraude é capaz, muito bem, passar ao lado porque eu não tenho aquela sensibilidade e abertura mental para aquela matéria, nem sei se aquilo está bem ou mal, porque é uma matéria que eu não domino e certamente que uma pessoa de administração ia logo ligar algumas luzes vermelhas que alguma coisa podia estar mal.*

O oficial de administração dada a sua credibilidade e competências técnicas de análise contabilística e não só, poderia contribuir para uma maior rapidez processual e de análise, pois uma pessoa que não tenha experiência e tenha de ir ver, ou que tenha de ir procurar ou perguntar como é que se faz o processo vai demorar muito mais tempo do que termos um especialista em que a gente lhe entrega uma Demonstração Financeira e ele fala a mesma linguagem que está lá escrito não precisa de tradutor eu leio e em algumas matérias posso necessitar de ter apoio. Tem outra vantagem que é no diálogo com os pares e com as Finanças. Por outro lado, a credibilidade e o valor de uma afirmação ou de uma dúvida que seja levantada é completamente diferente. Depois há um outro ponto que também consigo evidenciar que é não tem haver com o Oficial de Administração diretamente mas, tem haver com o desvio do fim ou seja se for só um e ficar no comando da unidade, possivelmente, mais tarde ou mais cedo vai passar a ser também o Chefe da SRLF, mas efetivamente tem essa capacidade de estar em duas vertentes”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“Sou um acérrimo defensor de um especialista na UAF. Contudo vejo um ponto fraco que é o facto de *serem poucos e para virem para cá vão fazer falta noutro lado qualquer*”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“A UAF não é reativa, não vai atrás do prejuízo, não espera que aconteça e depois vai ver é proactiva. Deste modo, *o Saber-Saber e o Querer-Fazer*, são as duas fundamentais não me adianta absolutamente nada ter aqui a pessoa mais genial, mas se não souber o que fazer não vai fazer nada. Se não for também proactivo só fará o que lhe mandam e aí o saber é importante mas se ele não quiser fazer, havemos de chegar a um ponto que ninguém conta com ele, ponto de rutura. E o contrário também é perigoso que é uma pessoa não saber não ter os conhecimentos técnicos e querer fazer”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“Uma pessoa aqui tem de ter uma vontade muito grande em fazer e fazer bem, portanto uma *pessoa proactiva e com formação técnica na área*, porque se não for atrás do trabalho ele não aparece, e se não tiver conhecimentos técnicos por muita vontade que tenha também não há de conseguir fazer nada se calhar ainda faz asneiras. No nosso trabalho à aqui uma coisa que se ressalva, que salta a vista quando corre mal, quando aqui alguma coisa corre mal os problemas são graves, afeta a empresa, as pessoas e envolve grandes quantias. Eu acho que se uma pessoa tivesse passado pelas firmas dava-lhe um background maior e permitia-lhe saber melhor como se cometem as infrações, porque uma pessoa que tenha uma larga experiencia de como se faz as infrações era o ideal para nos, *ou seja ter experiência prática também é importante*”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Tenho a certeza que seria em muito vantajoso e acho que até seria vantajosa para os dois, para nos e para o nosso militar de administração e propriamente para a AT também ia muita experiencia junto deles, um oficial de administração que também*

estivesse a coordenar uma equipa mista tenho a certeza que também iria aprender alguma coisa com eles. A questão da equipa mista é que eles fazem a parte deles nos fazemos a nossa e nos aprendemos bastante com eles mas não tudo, porque há coisas da área deles que só eles é que as fazem e nos não nos metemos, mas se fosse um Oficial de Administração podiam partilhar como um igual por causa da linguagem e dos conhecimentos técnicos é muito mais fácil duas pessoas que dominam a técnica e a matéria falar sobre o assunto, de que ser eu a fazer-lhe uma pergunta, porque se for eu a fazer ele é capaz de me dar uma resposta evasiva, não é que me esteja a despachar mas não me vai explicar os conceitos básicos que chegaram ali, mas se for entre técnicos eles falam a mesma linguagem e ele não precisa de estar a explicar aqueles conceitos básicos. Portanto a própria coordenação da equipa teria vantagens com a aplicação”.

E5

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Comandante do DAF de Coimbra em suplência

Local: DAF Coimbra

Data: 17 de fevereiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*É de todo pertinente, mas a pergunta permite dizer que não estamos a falar só de Oficiais como eventualmente de Sargentos e Guardas, portanto era até pertinente criar uma estrutura técnica de apoio às atividades de investigação.*”

A verdade é que não me parece que a conjuntura económica influencie, pelo menos diretamente, provavelmente os fenómenos de fraude aumentaram, na atual conjuntura. É uma tendência normal das coisas, aumento da carga fiscal, sendo acompanhada na mesma medida pelo aumento das tendências evasivas. Agora em relação à conjuntura económica, como impondo maior necessidade de dotar a UAF de técnicos na área de administração, parece-me indiferente”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*O principal ponto forte, que depois poderia ser ponderado nos critérios de colocações os Oficiais neste tipo de funções: seria a experiência em determinadas*”

áreas da Guarda, pois eu creio que o principal será mesmo o facto de o exercício de funções em órgãos de natureza logístico-financeiros na Guarda acaba por capacitar os Oficiais de Administração com um know now que é susceptível de servir as atividades de investigação criminal, essencialmente fruto do contacto das práticas e uso no tecido empresarial, porque fazem contratação pública, lidam diariamente com o tecido empresarial e não tenho duvidadas que isso os capacita para que seja possível *abordar alguns fenómenos de fraude, para os quais provavelmente os Recursos Humanos da Unidade poderão não estar sensibilizados.*

A experiencia e os conhecimentos técnicos são uma coisa inevitável, que poderiam permitir, por exemplo, contribuir para a análise contabilística das demonstrações financeiras que as vezes, essa análise, nem sempre ocorre, se calhar na fase mais adequada da investigação, por falta de Recursos Humanos que naquela fase tem de ser direcionados para as diligencias iminentemente operativas e que não podem estar dedicados a esse tipo de tarefas, as quais acabam por ficar para uma fase posterior da investigação que em alguns casos não há problema (não decorre de qualquer prejuízo para a investigação), mas que noutros poderá ocorrer, porque se essa análise em termos contabilísticos ou dos recursos financeiros, mesmo no seguimento do levantamento do sigilo bancário. Por exemplo: se ocorresse numa fase anterior da investigação poderia, eventualmente, permitir a apreensão de bens, valores, e a recuperação de ativos fruto da fraude, pois haveria uma maior rapidez no processo.

Parte do vosso curso concorre certamente para a missão da UAF e acrescentaria valor às investigações da UAF, termos um militar que consegue fazer a ponte entre aquilo que são os fluxos financeiros e a contabilidade de uma sociedade e pode fazer toda a diferença numa investigação para além do facto de poderem estar integrados na SRLF da Unidade”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:*“A formação de base quer dos Oficiais das Armas quer dos Oficiais de Administração não é direcionada para áreas específicas com aquelas que depois no exercício de funções nos defrontamos no dia-a-dia. Se calhar era possível adequar a formação base e complementa-las com algumas áreas que depois podem contribuir para um melhor cumprimento da missão, mas isto tanto se aplica a Oficiais de*

Administração, como aos de Armas. Neste momento eu diria que este é o principal ponto fraco, o facto de *não existir uma formação base específica para a área*

Outro grande constrangimento que não pode deixar de ser equacionado é que *com a quantidade de órgãos logístico-financeiros que a Guarda tem e sabendo eu que a maior parte deles não está guarnecidos com um Oficial de Administração Militar isto implicaria também uma abordagem diferente aos quadros de administração, e às necessidades de pessoal e se calhar aos critérios de colocação dos Oficiais de Administração Militar*”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“O mais importante seria o balanceamento entre o *Saber-Saber* e o *Querer-fazer*, com mais importância para o *Saber-Saber*. Numa área tão específica como esta *Querer-Fazer* não me parece ser tudo”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“Depende muito do local para onde vai o profissional trabalhar, mas terão sempre que ter *formação fiscal* e ser *proactivos, ter vontade...* Mas é como eu digo depende muito da área onde a pessoa vai trabalhar, porque nos podemos nos “especializar” em áreas distintas”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Sim, sem dúvida.* O facto de termos alguém que pela experiência que tem e pelos conhecimentos em termos de formação base, permite-lhe ter um quadro conceptual comum com os técnicos da AT, *uma vez que falam a mesma linguagem e conseguem analisar as Demonstrações Financeiras das empresas e facilitaria com toda a certeza a articulação e coordenação entre a AT e a UAF, sem dúvida nenhuma, rentabilizando os meios usados.*

Um Oficial de Administração Militar com aquelas características que falamos, pode desempenhar um papel importante e dizer: vamos trazer isto também ou isto não vale a

pena, porque depois conseguimos buscar isto numa parte posterior, ou seja, às vezes podemos estar a empenhar recursos desnecessários em diligências de obtenção de prova em que essa prova pode ser conseguida de uma forma diferente ou numa fase da investigação em que já haja mais disponibilidade de meios para esse efeito eu não tenho dúvidas que se tivéssemos um Oficial de Administração Militar, mais uma vez um quadro técnico com efetivos e formação adequada pudessem fazer diferença”.

E6

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Comandante do DAF Lisboa

Local: DAF Lisboa

Data: 12 de março de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*A necessidade é constante. Nesta altura nota-se mais a necessidade porque há um alarme social, apresentado na comunicação social e porque o equivalente a 30% do PIB do nosso País é o mercado paralelo conhecido, mas que é muito maior (uma estimativa).*”

*Pensando na Unidade de Ação Fiscal no global: nos necessitávamos de técnicos na área de administração, para: SRLF e aí é óbvio que precisamos de um Oficial de Administração mais do que um das armas, porque é toda uma área em que vocês trabalham de acordo com a vossa formação, isto no âmbito mais geral; num âmbito mais específico e entrando na área de investigação criminal, **seria uma mais-valia ter Oficiais de Administração, nem que fosse um por cada um dos cinco DAF.** Cada DAF funciona como um antigo grupo e cada destacamento trabalha com quatro ou cinco distritos, tendo áreas de investigação muito grandes e as investigações normalmente não funcionam nas comarcas e passam para os DIAPS que trabalham a nível distrital e*

muito provavelmente as nossas investigações tem uma tendência muito grande para subir para o patamar de cima, para o DSIAP que é comum a vários distritos, ou seja tem uma dimensão nacional, logo um Oficial de Administração ligado a este tipo de investigações de fraude fiscal, crime económico-financeiro, seja ela qual for a sua natureza acaba por ser importante, uma vez que estudamos fluxos financeiros, intercomunitários e extra comunitários, estudamos os fluxos financeiros das empresas (balanços, balancetes...uma serie de coisas que os militares das armas, mesmo os que tem o curso de investigação criminal e estão aqui a trabalhar não tem uma formação específica nesta área e o Oficial de Administração, ou a equipa de administração, que é o futuro que se pretendia (um Oficial, um Sargento de Administração) trabalhar diretamente com eles era uma mais-valia em termos de interpretação de análises de empresas”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“A sua formação base é o seu principal ponto forte que deriva para outros, como o facto de que se tivéssemos um Oficial de Administração permitia-nos ter um melhor funcionamento da SRLF, bem como, podia apoiar a investigação criminal, sendo uma mais-valia em termos de interpretação de análises de empresas”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“Não vejo nenhum ponto fraco. Deveria, depois existir a preocupação de colocar Oficiais de Administração nos DAF que sejam mais modernos que o Comandante do Destacamento, para não haver aqui um problema de antiguidades, que meta a hierarquia e a ação de comando em causa, mas não é um ponto fraco”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“O Saber-Saber, porque nós temos de ter conhecimento daquilo que defendemos e daquilo que queremos e temos como objetivos. Saber-Estar neste sentido eu interpreto como a ligação a todas as entidades externas, porque se eu tiver uma reunião com o Procurador e eu não tiver o Saber-Estar não vou conseguir transmitir a minha ideia de qual é o meu objetivo de trabalhar com o Ministério Público”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Sejam discretas, pessoas que saibam manter segredo porque nas nossas investigações, com a autorização do Ministério Público é violado o segredo fiscal, bancário, portanto nos temos o acesso a muita informação e temos muitos processos com escutas que é um intrusão na vida pessoal das pessoas que é autorizado pelo juiz e portanto o perfil tem de ser um perfil de excelentes profissionais: tem de ser discretos e saber guardar segredo, e isto é o mais importante o segredo. Não podemos ter um profissional que tenha várias competências, tem todas as formações, está apto para trabalhar na investigação criminal, mas depois ser uma pessoa que fala muito. Tem de ser pessoas com sigilo e discretas, mas com vontade de explorar e estar sempre atento a novos fenómenos, ou seja uma pessoa discreta e proactiva, e que duvide sempre das coisas, que parta para a descoberta e verificação. Para este tipo de trabalho também convém que seja uma pessoa com disponibilidade física e mental porque não é um trabalho que tenha um horário fixo.*

Quando estamos a falar de competências eu já estou a colocar o Oficial de Administração como TOC no mínimo, porque temos de partir de um patamar que seja significativa e até não era descabido um Roc, porque trabalhamos processos de investigação criminal que mexem com milhões de euros e é bom que haja alguém a saber e a fazer uma análise destas investigações, até porque devem ser monitorizadas as investigações e os resultados, por uma questão de análise.

Por outro lado, deve ser alguém com experiência na área, bem como, alguma formação técnica. Por exemplo, vocês veem da AM com o curso, depois já no tempo de Subalterne estão a trabalhar nas Unidades. Só que nós temos Tenentes e Alferes que estão a trabalhar em SRLF, mas também temos alguns Subalternos de Administração que estão a fazer listas, estão a trabalhar mais uma componente logística e menos financeira, aqui era importante que isto fosse visto como uma componente mais financeira do que logística”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R: “Eu acho que aqui a articulação entre a AT e a UAF nos casos de investigação criminal não deve ser feita pelos Oficiais de Administração, mas sim pelos Oficiais que tiverem funções de comando porque vamos bater numa das componentes que falamos à pouco. Eu além de saber o que vou fazer e saber com quem vou falar, tenho de ter ação de comando e autonomia para tomar certas decisões e isto para ser facilitador da criação de equipas mistas de investigação criminal falar com os procuradores e isso tudo. No âmbito já da investigação a decorrer e do contato que é mantido e a troca de informação entre os investigadores das equipas mistas *aqui sim, a articulação, a conversa e a investigação, através de todo o diálogo em termos de análises contabilísticas, fluxos, etc. que há entre os investigadores da AT e os da UAF da GNR,* o facto de aqui termos um Oficial de Administração isto sim *é uma grande mais-valia* porque? *Porque nos permite rentabilizar os meios,* pois ao mesmo tempo que está a falar do espectro económico com os inspetores da AT, e uma vez que tem competência e teve a formação no âmbito policial de investigação criminal, *permite-lhe muitas vezes, ter uma abordagem um pouco diferente ao mesmo problema, pois não vê o problema só como números, de factos específicos, mas tentar ver um pouco por de traz disso, o modus operandi do porquê de certas movimentações e acabamos por ter uma dupla vertente. Acabava por ser um facilitador e além de que via os dois pontos de vista da mesma investigação”.*

E7

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Comandante do DAF Évora

Local: DAF Évora

Data: 23 de março de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*É sempre necessário independentemente da conjuntura económica há sempre fraude fiscal, sendo que a conjuntura económica vai alterar é o seu autor.*

De acordo com a minha experiencia no DAF de Évora, nos temos sentido desde há um tempo para cá, que em alguns processos mais complexos verifica-se a falta de alguém com conhecimentos fiscais e da área da contabilidade que consiga interpretar um balancete, etc. Tanto mais que nas Finanças quando nós pedimos uma análise financeira os mesmos não tem capacidade para isso, sendo que os nossos homens aqui tem conseguido fazer aproximações do cálculo de capital muito próximo, o que é bom, mas se tivermos alguém de administração com o conhecimento mais vasto e com outra segurança, para nos era uma mais-valia enorme”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“Podemos ver por duas vertentes: a administrativa dentro da Guarda ou a vertente operacional e ambas fazem todo o sentido, até poderiam estar presentes nas duas simultaneamente.

Sendo de Administração tem uma formação específica, e todos os outros elementos que estão no terreno não a tem: estamos a falar de um Oficial que tem uma formação na academia e é reconhecida a nível nacional e internacional e um Guarda, um Sargento ou até mesmo eu não temos a mesma, nos temos umas noções básicas de economia de contabilidade... Se tivermos alguém de Administração à partida teremos também processos de investigação com fundamentação mais sólida o que nos traz outra segurança e rapidez, o que para nos era uma mais-valia enorme, bem como alguém que pela sua base formativa tem já uma certa sensibilidade para estas questões”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“O ponto fraco será a continuidade do Oficial na Unidade ou não, porque temos as promoções e um elemento que esteja por dentro de determinados processos se é promovido a tenente, capitão, perde-se um know now muito grande de alguém que teve formação, mas se tivéssemos mais oficiais este efeito era dirimido”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“Olhando aqui ao nosso serviço eu acho que o importante de isto tudo é o *Querer-Fazer*. O nosso serviço não nós vem bater à porta temos de ser nos a procurar: por uma notícia conversa no café, interne mas se eles não quiserem fazer, portanto o principal é querer fazer e depois o poder fazer”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“Ter formação no âmbito fiscal e aduaneiro como é óbvio. Depois acho que o elemento tem de ter uma certa predisposição para esta área, parecendo que não, tem de haver um certo gosto, motivação, porque é uma área complexa que exige dedicação, é uma área que um indivíduo que esteja à espera que aconteça não acontece nada tem que haver uma insistência, isto é, *proactividade em querer ir mais além* e também tem

de haver um pouco de paciência. Há processos que se desenvolvem em um, dois, três anos e a motivação tem de ser grande e há coisas com um, dois anos pode não dar nada e as vezes condiciona um bocadinho a visão da hierarquia, porque as vezes começa-se um processo e chega-se ao fim e não deu e criam-se expectativas. Portanto acho que o Oficial deverá estar motivado e ter gosto pela matéria, sendo *perseverante*. *As competências de TOC são fundamentais também, como é lógico e disso não pode haver dúvidas e se este Oficial tiver experiência prática tanto melhor, convém é que seja uma pessoa que tenha a capacidade de duvidar sempre do que lhe é demonstrado e ter sempre em mente a vontade de querer ir mais além e verificar se efetivamente as coisas estão corretas*”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Sim, poderia. Imaginemos que, existindo alguém de Administração, havendo várias reuniões no âmbito do protocolo para se ter acesso a base de dados e informação. O Oficial de Administração coadjuvando o Oficial de Operações e Informações nas reuniões era uma mais-valia muito grande. Um Oficial de Infantaria tendo ao seu lado um Oficial que seja TOC para tratar de certos assuntos era interessante, pois não se pode andar por lá às cegas, tem de ser alguém que perceba de tudo o que está à sombra e não está, ou seja, tem de ser um elemento com formação. Nós por vezes recorremos a equipas mistas e pedimos para eles analisarem a contabilidade do indivíduo, mas se tivermos um TOC na Unidade podemos já ter o trabalho mais desenvolvido e as equipas mistas, quando forem necessárias podem ser para outra área ou outra informação que nos precisamos, ou seja, ai é sempre uma mais-valia, não há dúvidas. Eu acho que o TOC já vem tarde, já cá deveria estar pois permite-nos ver as situações de formas diferentes e facilitaria a coordenação das equipas de investigação*”.

E8

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Comandante do DAF Faro

Local: DAF Faro

Data: 27 de fevereiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“Isto é um assunto que se tem debatido desde a criação da UAF, a necessidade e mais-valia de termos elementos de administração com formação específica, principalmente a nível de TOC e ROC para poder atuar nos processos que temos a nível da verificação, faturação, contas, balanços, balancetes que por vezes para um simples militar da guarda não tem formação para ver os pormenores desses documentos porque não está habilitado e sensibilizado para e é mais fácil para um oficial de administração perceber alguns pormenores que a nos nós passam ao lado o que para mim faz todo o sentido, a existência na UAF de oficiais de administração.

O crime económico sempre houve e sempre vai haver, a conjuntura económica influencia alguns tipos de crimes, se calhar esses tipos de crimes que normalmente influencia são crimes em que não há uma necessidade tão importante do individuo de administração e com conhecimentos de administração que são os crimes de contrabando, falsificação de bebidas. o crime económico: lavagem de dinheiro, fraude fiscal esse sempre houve e vai

haver e não é influenciado pela conjuntura económica. Em alturas de crise, normalmente, existe um combate mais intenso a parte da economia paralela que normalmente é feito através de legislações do poder (a fatura da sorte, por exemplo), *mas onde é necessário um oficial de administração é no crime em que há duplicação de faturação em grande escala onde há uma evasão fiscal e esse crime continua-se a manter*. Esta conjuntura atual de crise económica vai afetar mas é o individuo que mexe com pequenas quantidades e que fogia, porque o individuo que foge com grandes quantidades tem um esquema de tal maneira montado que não são estas alterações legais que vão conseguir desmontar o esquema deles, portanto eles mantem-se. Normalmente neste tipo de crises, aquilo que se verifica é o aumento da infrações: não são infrações a este nível de branqueamento de capitais, mas é aquele tipo de crime de contrabando e olhando para o produto consegue-se verificar, se é ou não oriundo de contrabando e aí não há necessidade da aplicação de um elemento que seja especialista em administração. *Portanto penso que a necessidade que a unidade tem de estar dotada de elementos de administração não é por estarmos na atual conjuntura ou por estarmos numa conjuntura favorável que há essa necessidade, essa necessidade existe em virtude daquilo que a unidade faz*”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Ter conhecimentos de administração, que receberam no curso, mas agora contínuo a bater na mesma tecla: aquilo que realmente era necessário e vocês tem um grande ponto forte que é a vossa capacidade de chegar ai: toc e roc e vocês tem capacidade, a maior parte dos outros oficiais que fizeram unicamente o percurso escolar na academia não tem essa capacidade, pois teriam de estar a tirar toda a licenciatura numa base de gestão e economia para depois poderem ir para a ordem e vocês já tem praticamente tudo.*

Eu se tiver de ir fazer uma coisa grande, como ir a um gabinete de um toc se eu tivesse um eu levaria um comigo, só se não puder, porque efetivamente vocês conseguem fazer análises contabilísticas, e a partida estão muito mais sensibilizados para estas coisas. O que nos permitia sair da nossa zona de conforto até e investigar de formas diferentes. Por ventura se não tivesse a desenvolver alguma investigação poderia sempre acompanhar a SRLF da unidade, pois esse é um dos vossos desígnios”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“ *Da minha visão das coisas, eu penso que vocês não têm aquela visão operacional e aquela capacidade que o oficial das armas, que passou pela vertente operacional tem de e seguir por ai fora. É a única desvantagem que eu vejo, é vocês estarem desencadear e limitar o caminho a olhara para um documento e não conseguirem ver qual é que é a ligação que aquilo tem por alguma falta de experiencia operacional agora todo o resto a nível de perito e de verificação tem todas as vantagens não tem desvantagens. Isto tem mais haver com o facto de a formação não ser orientada para este tipo de trabalho”.*

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Saber-saber, sem dúvida. Se tu não tiveres conhecimento depois não consegues executar nada a parte operacional passa por ai por muito que tu queiras tens de saber o que estas a fazer senão aquilo corre-te mal. E depois outro aspeto importante é o da adequação dos comportamentos, portanto o Saber-Estar que para mim também é fundamental”.*

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Proactividade, quer queiramos quer não este tipo de serviço é um serviço de ir à procura dele e temos de procurar muito e temos de duvidar de tudo se nós não duvidarmos e acharmos tudo certo, das duas, uma: ou aquilo realmente está em infração quando nós dizemos que esta bem, ou aquilo que esta bem e pode parecer que está mal: temos de duvidar sempre e acho que é a melhor característica de um elemento da investigação criminal de âmbito tributário duvidando sempre daquilo que esta a ver. Infelizmente, neste momento somos a única Unidade a fazer investigação criminal que não tem um curso específico, mas sem dúvida que a formação técnica nesta área é fundamental e vocês até poderiam contribuir para o mesmo”.*

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R: “*Sim, vocês Oficiais de Administração (TOC), podem complementar a articulação. Agora a articulação que existe dentro de um processo, que é com quem as coisas tem de ser articuladas, são elementos que têm de perceber de direito. Depois existe a parte técnica na qual vocês têm uma grande importância, tal como existe na AT a parte técnica. Nós temos feito algum trabalho com eles cá em baixo de apoio com equipas mistas, principalmente algumas buscas em algumas empresas, peritagens, trabalhos técnicos de recolha de informação para as inspeções deles e aquilo que se verifica, é que o individuo que vai fazer a ação em si não é técnico, porque o que eles fazem é: tem disponível um perito informático quando vão fazer estes serviços e vão aos locais e dependendo daquilo que encontram: se há registo informático ou se é em papel (nós ajudamos a recolher, porque aquilo são centenas de pastas e eles vão sempre avaliar os últimos cinco anos e eles trazem sempre uma check list). O técnico não faz o trabalho lá, então quando é nos TOCs (hoje em dia é quase tudo informatizado) o técnico liga a pen e faz um disco e envia-o num envelope para depois eles lá fazerem uma avaliação disso. Quem vai não é um perito, porque não tem tanta gente, por exemplo: tivemos uma em novembro com 12 buscas ao mesmo tempo, mas se tivesse um **Oficial de Administração** nestas equipas mistas poderia era ajudar a definir o que trazer também o que depois seria tudo mais rápido porque nos quando não temos a certeza preferimos trazer em excesso e depois temos um pouco mais de trabalho. Eu se tiver de ir fazer uma coisa grande, como ir a um gabinete de um TOC e se eu tivesse um eu levaria-o comigo, só se não puder. **Vocês falam a mesma linguagem e conseguem ver as coisas de uma forma diferente da minha.** Contudo, penso que o Oficial de Administração pode levar para o sentido reverso, de que não iria ser facilitada esta articulação, porque a longo prazo não existiria uma dependência dos serviços prestados pela AT”.*

E9

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Diretor da Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais

Local: AT, Lisboa, Av. Duque de Ávila, nº 71

Data: 28 de janeiro de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“ *Atendendo a quando se investiga criminalidade económica é de todo o interesse que as pessoas que fazem essa investigação sejam dotadas de conhecimentos técnicos que lhes permitam tomar conhecimento das próprias realidades e conhecer por dentro os próprios movimentos, ter consciência dos movimentos que se estão a verificar/ desenvolver... Vocês teriam todas as competências, a nível de conhecimento para fazerem o trabalho que hoje faz a AT. Repare que vocês, nomeadamente, a nível de investigação: se repararem com determinadas faturas, embora não tenham os dados que tem a AT podem compreender perfeitamente o que é que lá está. Ex: Ivas, liquidações, montante dos impostos, o que é que estava em causa, subjacente ao negócio. Podem compreender melhor o negócio da fraude. **Eu penso que isso seria o essencial, portanto compreender o negócio da fraude quando se investiga a criminalidade económica. Permitiria à UAF ter um maior domínio da própria fraude quando se investiga a criminalidade económica. Portanto seria benéfico para a UAF***”

A fraude existe sempre. Penso que isto aqui da conjuntura económica, é invariável, não porque enquanto estamos em crise há mais fraude, pois tal como referi a a fraude existe sempre. É uma maneira de se conseguir obter uma fonte de receita sem tributação, o objetivo da fraude é sempre esse. Pode é ser mais sofisticada...se for fraude é mais elaborada que uma evasão. Se for ali a um café e ele não regista está a evadir. Em termos de propensão à evasão ela existe em qualquer momento, mesmo nos países ricos verifica-se a evasão fiscal”.

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*O conhecimento académico e as competências que derivavam da formação para o controlo e o conhecimento da fraude, permitiria à UAF que tivesse mais domínio da própria fraude quando se investiga a criminalidade económica”.*

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“*De momento não consigo evidenciar um ponto fraco, podem existir é limitações que derivam do enquadramento legal relativamente aos dados que dariam jeito em cada caso concreto para a análise”.*

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Saber-Saber e o Querer-Fazer, se não houver uma propensão para, não se vai, e depois é preciso saber também, porque se não houver conhecimentos não se consegue. Tem de haver aqui uma conjugação da motivação e o saber”.*

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Ter um ceticismo profissional, duvidar sempre daquilo que é apresentado. Olhar sempre para aquilo como uma possível evasão ou fraude. Ceticismo profissional que o auditor tem de ter sempre, faz parte das características do auditor que as pessoas não sejam confiantes em tudo o que lhe aparece. Deverá ter conhecimentos na parte fiscal, nomeadamente, nos principais impostos”.*

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R: *“Sempre, agora terá que relativamente a esta ligação, nos casos concretos do acesso ou não acesso aos elementos que a AT tem, só a partir daí é que se consegue saber quem é que está do outro lado. Nos estamos de um lado e os contribuintes do outro. Vocês próprios até possivelmente poderiam fazer (isto é se tivessem aquela parte de acesso aos elementos), vocês próprios fazerem o trabalho de peritagem com o vosso conhecimento, e não estarem dependentes dos peritos da AT para fazerem esse trabalho, ou seja, a própria GNR poderia ficar dotada de pessoas que completassem o trabalho a nível de inquérito e mesmo que precisassem seria mais eficiente estas análises.*

Nas buscas, mesmo em equipas mistas se tivessem alguém com os conhecimentos, possivelmente ajudariam, e neste momento o trabalho é de basicamente de recolha e é sempre feito por elementos da AT”.

E10

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Diretora de Serviços Antifraude Aduaneira

Local: AT, Lisboa, Av. Duque de Ávila, nº 71

Data: 2 de março de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*Eu acho que há aqui um pressuposto prévio em que relação a tudo isto: eu diria que sempre que as missões nos levem efetivamente a conseguirmos combater a fraude e a evasão fiscal são sempre bem-vindos todos os contributos. Este é o primeiro pressuposto, independentemente desta questão das competências, onde estão as fronteiras das competências e se há competências até que são sobrepostas, portanto esse como ponto de partida. É evidente que no normal e nos temos muito trabalho desenvolvido com a GNR, tudo aquilo que leva as pessoas a estar a falar a mesma linguagem é agente facilitador, esse é o principio, quanto a haver uma área específica de administração e a necessidade do seu reforço, tendo em atenção que tem havido sempre muita disponibilidade para a criação de equipas mistas e como os recursos: na AT de certeza que são escassos, na GNR imagino que também não são para esbanjar digamos, eventualmente, também ponderar. **Ter pessoas que partilhem a mesma linguagem são sempre bem-vindas**”.*

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“Dentro das atividades que a UAF desenvolve, de investigação criminal faz sentido ter lá alguém que seja conhecedor da área de gestão, economia. Para não perderem a oportunidade, porque vamos lá ver: as deficiências no saber podem também perder a oportunidade de estar uma coisa a passar à frente dos olhos como se costuma dizer e as pessoas *não terem essa sensibilidade*, embora que eu pense que neste momento essas coisas estão mais ao menos ultrapassadas. Independentemente daquilo que aqui foi dito, mais ao menos das competências que cada um de exerce tem havido muita formação. Há muita formação em toda esta área: área específica de iecs, ivas, etc. há muita formação portanto, digamos que *uma coisa é a profundidade outra coisa é a sensibilidade*. Portanto existe *uma sensibilidade para as pessoas perceberem aquilo que se passa, havendo ali qualquer coisa que poderá estar a passar-se*. Como ponto forte eu vejo esse, de ver alguém que possa sinalizar, identificar e depois fazer todo o resto do procedimento.

Sinalização o mais precoce possível de algo que estivesse a correr mal e tentarmos as equipas mistas imediatamente numa investigação conjunta, ou seja vossa capacidade de análise aumentava e permitia que a UAF visse as coisas de outro ângulo, mais alargado, e podiam se formar equipas mistas mais cedo para alguns casos”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“Na AT os recursos humanos são escassos, na GNR também devem ser, logo não são para esbanjar digamos. Portanto, atendendo a este facto julgo que provavelmente o vosso efetivo não o permita, sendo que temos de ter em atenção as capacidades, mas é preciso ponderar se não se está a fazer uma replicação de meios, porque efetivamente a AT é de domínio publico e só nestas áreas específicas de inspeção e de capacidades de tratamento deste tipo de dados está neste momento a estagiar com mil pessoas e é um bocadinho a ponderação disso tudo”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Na ótica que seria um oficial quase de estratégia eu quase que diria que para mim é o saber, como é evidente, seguindo-se o Saber-Estar. Porque na realidade do que sabemos fazer e o que queremos fazer temos todos muito que fazer e há muitas situações que, quer pela situação em si que esta em questão que necessita de uma atuação urgente quer de tudo o que temos para fazer que seja menos urgente*”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Capacidade de planeamento, forma de trabalhar é tudo na investigação criminal e eu acho que é uma das coisas que se devia escolher pessoas com um raciocínio lógico. Acho fundamental, bem como, ter um método de trabalho e duvidar sempre, ser cético.*

Nós aqui temos mais pessoas da área economia, e contabilidades, até porque este tipo de pessoas, (eu não vou dizer que as de direito não o tem), mas essa questão do raciocínio lógico, matemático. Embora conheça pessoas de direito que são muito boas no raciocínio matemático, mas efetivamente a tendência é para encontrar pessoas mais ágeis nesse nível de pessoas. Para este tipo de investigações é preciso ter em atenção a volatilidade das legislativa, e portanto as pessoas deverão primar por estar sempre atualizadas e procurar por si as informações, os elementos deverão ser jovens e proactivos, porque é muito desgastante, embora também requeira experiência de terreno, mas esta vai-se ganhando com a prática”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Penso que desde o início que se chegou a essa conclusão de que era benéfico. Mais fácil e possivelmente mais reconhecida na GNR porque há muitos camaradas seus que temos muitas boas relações sobre esta matéria, investigação, equipas mistas, etc, mas*

que é a tal questão, que a certa altura está uma pessoa naquele sitio e que tem um Querer-Fazer, uma especial apetência, para o Querer-Fazer, portanto é um bocado voluntarioso no sentido em que se tenta coordenar connosco. Contudo, depende um pouco das pessoas e isto poderia institucionalizar um pouco melhor com a existência do patamar desse Oficial de Administração, porque existe toda aquela facilidade de transmissão de ideias porque efetivamente tem outro a vontade para questões relacionadas com contabilidade, fiscalidade...o que facilitaria a coordenação das equipas mistas, pois podiam fazer o levantamento da necessidade das equipas mistas mais precoce, promovendo uma melhor rentabilização de meios, isto porque permitem analisar os fenómenos de uma forma diferente dada a sua formação”.

E11

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Chefe da Divisão de Informações da DSAFA

Local: AT, Lisboa, Av. Duque de Ávila, nº 71

Data: 2 de março de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*Confesso que tenho alguma reserva em relação ao desenvolvimento da atividade operacional que justifique por inteiro a existência de alguém especializado nesta área financeira, digamos assim. Talvez um bocadinho por defeito meu, vejo mais a UAF com um papel mais interventor a nível do terreno e da investigação criminal do que propriamente ao nível de inspeções com recurso a auditorias contabilísticas. O fazermos em conjunto com a GNR de facto temos uma ausência de interlocutor na UAF, disso não tenho duvida nenhuma nestas áreas. Agora também me recordo que aqui a algum tempo, isto para ser muito sincera estivemos a estabelecer um protocolo de cooperação entre a UAF e a Inspeção Tributária e Aduaneira e fizemos alguma força para excluir do âmbito do protocolo a possibilidade da GNR desenvolver inspeções contabilísticas de forma isolada, o que não quer dizer que eu não concorde que não possa ser em conjunto. Agora se quer a minha opinião técnica e pessoal: eu considero que as capacidades e competências da UAF são melhor aproveitadas noutras áreas do que nestas áreas em que há uma autoridade técnica especializada”.*

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Termos um interlocutor que fale a mesma linguagem. Dentro das atividades que a UAF desenvolve, de investigação criminal faz sentido ter lá alguém que seja conhecedor da área de gestão, economia. Quem tem uma formação nestas áreas mais rapidamente consegue definir linhas de investigação que levem há descoberta da verdade, estão mais despertos/sensíveis para efetuarem análises. Para nos seria sempre mais fácil que tivéssemos um interlocutor ao nosso nível técnico para determinadas matérias e isso é uma oportunidade que iria beneficiar toda a UAF no seu domínio*”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Atendo ao facto de que vivemos num país em que a escassez de recursos é uma realidade não sei até que ponto é que se a GNR poderá libertar recursos humanos com a formação específica para esta área. Contudo, ainda relativa a escassez, a atual conjuntura leva-nos a aproveitar todas as sinergias possíveis e de facto se um dia entendermos que é a maneira mais correta de trabalhar.*

Poder haver um certo isolamento deste Oficial na UAF, e esse isolamento trazer de alguma forma uma certa desatualização de conhecimentos, por dois motivos um é porque a sua formação não esta diretamente vocacionada para esta vertente, por outro lado é fundamental o trabalho em equipa e vamo-nos motivando uns aos outros e havendo um ou dois oficiais de administração na UAF e não sendo as suas matérias consideradas prioritárias, podem de alguma forma ficarem um pouco isolados na organização”.

6-Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer-fazer; poder-fazer.

R:“*Eu imagino que o Oficial de Administração, que seja alguém que não precisa de Saber-Fazer precisa é de Saber, e saber escolher quem é que pode fazer ou quem deve.*

Saber-saber, Saber-Estar. Porque entendo que o oficial deve ter uma atividade de administração e de gestão e não propriamente de execução.

Como este Oficial seria mais na ótica de interlocutor vejo mais como o Saber, o Saber-Estar do que propriamente ir ao terreno e ver as contas”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R:“*Querer ir mais além, ser proactivo, contudo é preciso ter noção do problema da legalidade, que é fundamental. Ter preparação académica e habilitações, também considero fundamental, o conhecimento em direito processual penal, pois uma pessoa por lapso pode por em a causa um processo e obviamente os conhecimentos técnicos da área de que a pessoa está a trabalhar: impostos, fiscalidade, etc. Agora considero também que em termos de perfil profissional parece-me que a área da investigação criminal é muito engraçada e que beneficia imenso com o facto de ser uma pessoa experiente que tenha já tido contato com estas matérias até por outra via. O contacto com toda a legislação processual a nível dos procedimentos aduaneiros e fiscais, mas exige também para a investigação criminal por isso também não se compadece com pessoas de muita idade, tem de ser para pessoas que tenham muita disponibilidade. Em termos de perfil profissional identifico a perseverança, seguindo sempre um raciocínio lógico e fundamentado”*”.

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R:“*Facilitada e consolidada, porque ela já existe e seria mais fácil, não há dúvida, alguém que domine a linguagem técnica era de todo interessante.*

Eu complementava dizendo que alguém na UAF com este saber e de alguma forma com predisposição para colaborar é mais provável que sejam identificados casos em que o trabalho conjunto seja a melhor solução e haveria uma rentabilização de meios empregues. Mas não havendo na UAF ninguém desta especialidade pode haver casos em que não estejam a ser conduzidas investigações para determinado caminho, porque a própria pessoa não tem a noção de entender que isto vai para aqui e dizer que temos de trabalhar neste sentido e não naquele, pelo facto de poder ser um pouquinho mais difícil a perceção do que está em causa, é a tal nebulosidade que a AT sente um pouquinho e com o tal oficial seria mais fácil de identificar, devido a sua perceção dos acontecimentos””.

E12

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “O Contributo do Oficial de Administração na Unidade de Ação Fiscal na GNR”

Entrevistador: Guilherme Almeida Novais

Caraterização do entrevistado

Cargo/Função: Chefe da Divisão Operacional do Sul da DSAFA

Local: AT, Lisboa, Av. Duque de Ávila, nº 71

Data: 2 de março de 2015

Guião de perguntas

1-Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?

R:“*Eu acho que os conhecimentos nestas áreas económicas são vantajosos no desenvolvimento da competência UAF em termos de investigação criminal. Se se investiga um processo que tem haver com crimes tributários e aduaneiros vai sempre parar a registos contabilísticos, quanto mais não seja para ver se o que se passa se está ou não registado e em que medida é que está e para o desenvolvimento dessa atividade, o investigador tem toda a vantagem em saber interpretar a prova que lhe está em frente dos olhos, sendo certo que isto não dispensa um perito. Nessa perspetiva eu acho que qualquer investigador tem toda a vantagem em saber a matéria que investiga. Se você for colocado na UAF, enquanto investigador tem toda a vantagem em saber como é que funcionam as empresas em termos de registos quer contabilísticos, financeiros, gestão e num processo que tenha haver com isso tem toda a vantagem em saber onde é que se podem ir buscar os documentos, o que é que eles significam, mas isso são capacidades do investigador, porque se for investigar homicídios já tem de ter outro tipo de conhecimentos”.*

2-Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Na componente de investigação criminal é importante que haja alguém que esteja a investigar um tipo de fraude e que saiba ler os sinais que lhe estão presentes, ter uma certa sensibilidade para estas questões, por outro lado é importante que também saiba um procurar. E isto fazendo paralelismos: convém que alguém que investigue um homicídio saiba o comportamento físico do corpo humano após a morte e aqui é preciso saber que os papéis (que isto funciona tudo com papéis) o que eles significam ou não significam, onde se podem obter. Quem tem uma formação nestas áreas mais rapidamente consegue definir linhas de investigação que levem há descoberta da verdade. Portanto a UAF poderia ler melhor alguns sinais o que permitia aumentar o seu domínio nestas matérias*”.

3-Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?

R:“*Primeiramente, no que toca a recursos e tendo em conta o que atualmente são escassos, não sei até que ponto vocês os possam canalizar para estas áreas, contudo a meu ver o aspeto mais importante, porque nestas coisas, é preciso que a parceria seja uma parceria de estarmos a falar todos ao mesmo nível e de boa fé e efetivamente, acho que o ponto fraco de que poderíamos levantar se relacione com a a personalidade do indivíduo, como em qualquer relação*”.

6- Das seguintes componentes das competências, quais considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer fazer; poder fazer..

R:“*Saber-Saber e depois escolho o Querer-Fazer, pois quanto mais se sobe nas hierarquias mais se sobe na gestão dos meios, quer matérias, quer humanos, mas tudo tem um conhecimento mas mesmo essa gestão ao mais alto nível tem uma forma que não é igual ao de alguém que está mais abaixo, mas estamos a falar da atividade operacional e não conceptual*”.

7-Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?

R: “*Tem de ser perseverante, senão desiste logo à primeira. Espírito de sacrifício muito grande e estar preparado para as chapeladas (derrota) e saber aceita-la, porque muitas vezes é frustrante, pois muitas vezes não se consegue chegar onde se pretende chegar. A perseverança é uma característica fundamental em alguém que se dedica à investigação criminal sobretudo nestes crimes que são muito escorregadios e muito evidentes na maior parte das vezes. Tem de ter um bom raciocínio lógico dos fundamentos que levam aos processos. Terem uma serie de conhecimentos gerais que façam perceber à pessoa no meio em que se move, como é que as coisas funcionam, no crime tributário, qual é o life motive para que se crie crimes tributários, convém que seja uma pessoa com alguma experiencia e que seja jovem para poder seguir a dama. A nossa dama é onde é que o Estado está a ser prejudicado e de que forma, mas para isso precisa de ter formação na área. A formação passa por, se investiga crimes tributários convém perceber dos impostos que se esta a investigar desde logo. Depois perceber de algumas técnicas de recolha de prova, direito processual penal, sobretudo isso, não precisa de ser um craque em direito em geral mas sobretudo andar ao nível do direito processual. Mas tem de existir muita autoformação: as pessoas são formadas nas áreas e pressupõem-se que tenham dois dedinhos de testa e conseguem adquirir muito conhecimento por elas próprias, conhecimento esse que vai sendo aplicado no dia-a-dia e há sempre coisas novas que também vamos aprendendo, isto é, têm de ser proactivas”.*

8-Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?

R: “*No meu entender os conhecimentos desse Oficial seriam benéficos para a UAF, primeiro porque abordavam o fenómeno de forma diferente o que depois facilitaria a análise dos diferentes documentos, podendo levar a uma rentabilização dos meios empregues nas equipas mistas, pois conseguia-se obter uma melhor coordenação e rapidez processual”.*

APÊNDICE J: CODIFICAÇÃO NUMÉRICA E CROMÁTICA DAS RESPOSTAS

De seguida apresentamos a codificação utilizada que para fazer efetuar “a diferenciação dos segmentos do texto que constituem as unidades de contexto” (Sarmiento, 2013, p. 63).

Tabela n.º 12 - Codificação Numérica e Cromática das Respostas

Codificação das unidades de registo		
Questões	Unidades de Registo	Descrição
Questão 1: Atendendo à atual conjuntura económica e às competências e atribuições legais da UAF, em que medida considera necessário dotar a mesma de Oficiais de Administração?	A.1.	Considera Pertinente
	A.2.	Pertinência em qualquer conjuntura económica
Questão 2: Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?	B.1	Maior domínio da UAF
	B.2	Formação base em Administração
	B.3	Competência em análise contabilística
	B.4	Sensibilidade na área fiscal
	B.5	Capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF
	B.6	Rapidez processual e fundamentada
Questão 3: Quais são os	C.1	Não identifica

Apêndices

principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?	C.2	Não estar desperto para atividade operacional
	C.3	Número do efetivo de oficiais de GNR Administração
	C.4	Formação não direcionada
Questão 6: Das seguintes componentes das competências, quais são as duas que considera mais importantes para a atividade operacional da UAF: saber; saber-estar; saber-fazer; querer fazer; poder fazer..	D.1	Saber-Saber
	D.2	Querer-Fazer
	D.3	Saber-Estar
Questão 7: Quais as competências/perfil profissional que são mais importantes para o desempenho da investigação criminal no combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR?	E.1	Ceticismo profissional
	E.2	Raciocínio lógico
	E.3	Formação técnica na área
	E.4	Qualificação TOC
	E.5	Capacidade Analítica
	E.6	Disponibilidade Física
	E.7	Experiência prática
	E.8	Proatividade
Questão 8: Do seu ponto de vista, a articulação entre a AT e a UAF poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, dada a sua especialidade técnica?	F.1	Sim
	F.2	Competência técnica em análise contabilística
	F.3	Facilidade de coordenação
	F.4	Constituição de equipas mistas para rentabilizar meios
	F.5	Abordagem diferente originando maior facilidade de análise

APÊNDICE K: MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO POR QUESTÃO

Tabela n.º 13 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de Registo
Questão 1		
E1	Motivos	
	<i>Parece-me fundamental deter, na unidade, um conjunto de oficiais especializados na área da administração. Nos precisamos efetivamente de deter técnicos dotados de capacidade analítica de documentação. Face as competências que atualmente determos esse ingresso seria essencialmente vocacionado para apoio à investigação criminal e aqueles que são TOC (para nos teria toda a vantagem) poderiam simultaneamente exercer a função de peritos nomeados pelo tribunal no processo”.</i>	A.1
	<i>“No meu entender, eu acho que isto não é uma questão da atual conjuntura económica, penso que em qualquer conjuntura económica, seja ela boa ou má”.</i>	A.2
E2	<i>“A vantagem de existirem técnicos ligados à investigação criminal é total, mesmo inclusive em termos de investigações desenvolvidas pela UAF seria vantajoso ter alguém que estivesse dentro destas matérias...mas uma coisa é ter alguém que tem uma formação em determinada área outra coisa é pessoal que se vai adaptando e conseguindo alguma coisa e aprendendo”.</i>	A.1

Apêndices

	<i>“Relativamente à influência da conjuntura económica a necessidade é contínua no caso da investigação criminal... independentemente da conjuntura económica urge sempre a necessidade de termos alguém formado na área”.</i>	A.2
E3	<i>“É sempre importante”.</i>	A.1
	<i>“...independentemente da conjuntura sendo que, na vertente da investigação, torna-se deveras importante/necessário...”</i>	A.2
E4	<i>“Agora a parte importante da pergunta é os militares de administração aqui na estrutura presumo que na estrutura da investigação criminal na UAF, mas tanto nas contraordenações... eu acho que é fundamental apostarmos em pessoas especializadas e essencialmente nesta área e o Oficial de Administração ia-nos permitir sair da nossa zona de conforto”.</i>	A.1
	<i>“Relativamente, à conjuntura económica, acho que é irrelevante, porque independentemente da conjuntura, acho que são sempre fundamentais”.</i>	A.2
E5	<i>“É de todo pertinente, mas a pergunta permite dizer que não estamos a falar só de Oficiais como eventualmente de Sargentos e Guardas...”</i>	A.1
	<i>“A verdade é que não me parece que a conjuntura económica influencie, pelo menos diretamente...Agora em relação à conjuntura económica, como impondo maior necessidade de dotar a UAF de técnicos na área de administração, parece-me indiferente”.</i>	A.2
E6	<i>“...num âmbito mais específico e entrando na área de investigação criminal, seria uma mais-valia ter Oficiais de Administração, nem que fosse um por cada um dos cinco DAF... um Oficial de Administração ligado a este tipo de investigações de fraude fiscal, crime económico-financeiro, seja ela qual for a sua natureza acaba por ser importante, uma vez que estudamos fluxos financeiros,</i>	A.1 A.2

Apêndices

	<p><i>intercomunitários e extra comunitários, estudamos os fluxos financeiros das empresas...”</i></p> <p><i>“A necessidade é constante”.</i></p>	
E7	<p><i>“... em alguns processos mais complexos verifica-se a falta de alguém com conhecimentos fiscais e da área da contabilidade que consiga interpretar um balancete, etc... se tivermos alguém de administração com o conhecimento mais vasto e com outra segurança, para nos era uma mais-valia enorme”.</i></p>	A.1
E8	<p><i>“É sempre necessário independentemente da conjuntura económica há sempre fraude fiscal, sendo que a conjuntura económica vai alterar é o seu autor”.</i></p>	A.2
	<p><i>“...onde é necessário um oficial de administração é no crime em que há duplicação de faturação em grande escala onde há uma evasão fiscal e esse crime continua-se a manter” . ; “...que há essa necessidade, essa necessidade existe em virtude daquilo que a unidade faz”.</i></p>	A.1
E9	<p><i>“Portanto penso que a necessidade que a unidade tem de estar dotada de elementos de administração não é por estarmos na atual conjuntura ou por estarmos numa conjuntura favorável...”</i></p>	A.2
	<p><i>“Eu penso que isso seria o essencial, portanto compreender o negócio da fraude quando se investiga a criminalidade económica. Permitiria à UAF ter um maior domínio da própria fraude quando se investiga a criminalidade económica. Portanto seria benéfico para a UAF”.</i></p>	A.1
E10	<p><i>“A fraude existe sempre...em termos de propensão à evasão ela existe em qualquer momento, mesmo nos países</i></p>	A.2

Apêndices

	<i>ricos verifica-se a evasão fiscal”.</i>	
	<i>“Ter pessoas que partilhem a mesma linguagem são sempre bem-vindas”.</i>	A.1
E11	<i>“Confesso que tenho alguma reserva em relação ao desenvolvimento da atividade operacional que justifique por inteiro a existência de alguém especializado nesta área financeira”.</i>	
E12	<i>“Eu acho que os conhecimentos nestas áreas económicas são vantajosos no desenvolvimento da competência UAF em termos de investigação criminal”.</i>	A.1
Questão 2		
	<i>“A Formação base é, para mim o ponto mais forte”.</i>	B.2
E1	<i>“...a capacidade analítica relacionada com a documentação contabilística é primordial”.</i>	B.3
	<i>“...a possibilidade do militar ter duas valências, isto é em funções administrativas e de apoio à investigação também poderá ser um ponto forte”.</i>	B.5
	<i>“Conhecer a linguagem e estar habituado a análises contabilísticas... toda a parte contabilística e analítica é feita por alguém que tem competências técnicas...”</i>	B.3
E2	<i>“... além do mais é uma pessoa que por inerência tem sensibilidade para esta vertente”.</i>	B.4
	<i>“Posso ainda evidenciar o facto de o Oficial de Administração poder ser inserido na gestão da própria unidade, uma vez que atualmente não temos nenhum oficial na SRLF de administração, para além de poder prestar apoio em algumas investigações”.</i>	B.5
E3	<i>“Componente técnica relativa à contabilidade...devido à formação base em administração...”</i>	B.2
	<i>“...know now em termos de análise da organização contabilística de uma empresa...”</i>	B.3
	<i>“... a sua atenção e sensibilidade que nos podem levar para</i>	B.4

Apêndices

	<i>estas questões”.</i>	
	<i>“Saliento ainda o facto de poder acumular as duas funções, a área de gestão administrativa e investigação criminal”.</i>	B.5
E4	<i>“O Oficial de Administração ia-nos permitir sair da nossa zona de conforto ...”</i>	B.1
	<i>“O oficial de administração dada a sua credibilidade e competências técnicas de análise contabilística e não só...”</i>	B.3
	<i>“Eu não tenho aquela sensibilidade e abertura mental para aquela matéria...”</i>	B.4
	<i>“...desvio do fim ou seja se for só um e ficar no comando da unidade, possivelmente, mais tarde ou mais cedo vai passar a ser também o CRLF, mas efetivamente tem essa capacidade de estar em duas vertentes”.</i>	B.5
	<i>“...maior rapidez processual e de análise em que a gente lhe entrega uma Demonstração Financeira e ele fala a mesma linguagem que está lá escrito não precisa de tradutor”.</i>	B.6
E5	<i>“A experiência e os conhecimentos técnicos são uma coisa inevitável, que poderiam permitir, por exemplo, contribuir para a análise contabilística das demonstrações financeiras...”</i>	B.3
	<i>“...fazem contratação pública, lidam diariamente com o tecido empresarial e não tenho duvidadas que isso os capacita para que seja possível abordar alguns fenómenos de fraude, para os quais provavelmente os Recursos Humanos da Unidade poderão não estar sensibilizados”.</i>	B.4
	<i>“...pode fazer toda a diferença numa investigação para além do facto de poderem estar integrados na SRLF da Unidade”.</i>	B.5
	<i>“Por exemplo: se ocorresse numa fase anterior da investigação poderia, eventualmente, permitir a apreensão</i>	B.6

Apêndices

	<i>de bens, valores, e a recuperação de ativos fruto da fraude, pois haveria uma maior rapidez no processo”.</i>	
E6	“A sua formação base é o seu principal ponto forte...”	B.2
	“...o facto de que se tivéssemos um Oficial de Administração permitia-nos ter um melhor funcionamento da SRLF, bem como, podia apoiar a investigação criminal, sendo uma mais-valia em termos de interpretação de análises de empresas”.	B.5
E7	“Sendo de Administração tem uma formação específica, e todos os outros elementos que estão no terreno não a tem: estamos a falar de um Oficial que tem uma formação na academia e é reconhecida a nível nacional e internacional...”	B.2
	“... alguém que pela sua base formativa tem já uma certa sensibilidade para estas questões”.	B.4
	“Podemos ver por duas vertentes: a administrativa dentro da Guarda ou a vertente operacional e ambas fazem todo o sentido, até poderiam estar presentes nas duas simultaneamente”.	B.5
	“Se tivermos alguém de Administração à partida teremos também processos de investigação com fundamentação mais sólida o que nos traz outra segurança e rapidez, o que para nos era uma mais-valia enorme...”	B.6
E8	“O que nos permitia sair da nossa zona de conforto até e investigar de formas diferentes”.	B.1
	“O conhecimento académico e as competências que derivavam da formação para o controlo e o conhecimento da fraude...”	B.2
	“...você conseguem fazer análises contabilísticas...”	B.3
	“...a partida estão muito mais sensibilizados para estas coisas”.	B.4
	“Por ventura se não tivesse a desenvolver alguma investigação poderia sempre acompanhar a SRLF da	B.5

Apêndices

	<i>unidade, pois esse é um dos vossos desígnios”.</i>	
E9	<i>“... permitiria à UAF que tivesse mais domínio da própria fraude quando se investiga a criminalidade económica”.</i>	B.1
	<i>“O conhecimento académico e as competências que derivavam da formação para o controlo e o conhecimento da fraude...”</i>	B.2
E10	<i>“... permitia que a UAF visse as coisas de outro ângulo, mais alargado...”</i>	B.1
	<i>“Para não perderem a oportunidade, porque vamos lá ver: as deficiências no saber podem também perder a oportunidade ... terem essa sensibilidade... digamos que uma coisa é a profundidade outra coisa é a sensibilidade. Portanto existe uma sensibilidade para as pessoas perceberem aquilo que se passa, havendo ali qualquer coisa que poderá estar a passar-se. Como ponto forte eu vejo esse, de ver alguém que possa sinalizar, identificar e depois fazer todo o resto do procedimento”</i>	B.4
	<i>“Sinalização o mais precoce possível de algo que estivesse a correr mal... podiam se formar equipas mistas mais cedo para alguns casos”.</i>	B.6
E11	<i>“Para nos seria sempre mais fácil que tivéssemos um interlocutor ao nosso nível técnico para determinadas matérias e isso é uma oportunidade que iria beneficiar toda a UAF no seu domínio”.</i>	B.1
	<i>“Dentro das atividades que a UAF desenvolve, de investigação criminal faz sentido ter lá alguém que seja conhecedor da área de gestão, economia”.</i>	B.2
	<i>“...que domine a contabilidade...”</i>	B.3
	<i>“...estão mais despertos/sensíveis para efetuarem análises”.</i>	B.4
	<i>“Quem tem uma formação nestas áreas mais rapidamente consegue definir linhas de investigação que levem há descoberta da verdade”.</i>	B.6

Apêndices

E12	<i>“Portanto a UAF poderia ler melhor alguns sinais o que permitia augmentar o seu domínio nestas matérias”.</i>	B.1
	<i>“Na componente de investigação criminal é importante que haja alguém que esteja a investigar um tipo de fraude e que saiba ler os sinais que lhe estão presentes, ter uma certa sensibilidade para estas questões”.</i>	B.4
	<i>“Quem tem uma formação nestas áreas mais rapidamente consegue definir linhas de investigação que levem há descoberta da verdade”.</i>	B.6
Questão 3		
E1	<i>“Eu não vejo que haja pontos fracos, sinceramente não vejo”.</i>	C.1
E2	<i>“Não estou a ver desvantagem com alguém que possa contribuir para as análises contabilísticas trazer alguma desvantagem”.</i>	C.1
E3	<i>“Ser um indivíduo em termos operacionais, digamos investigatórias não estar tão desperto, ... atenção que eu estou a falar porque nunca trabalhei com nenhum oficial de administração nesta vertente”.</i>	C.2
E4	<i>“Por serem poucos e para virem para cá vão fazer falta noutro lado qualquer”.</i>	C.3
E5	<i>“...com a quantidade de órgãos logístico-financeiros que a Guarda tem e sabendo eu que a maior parte deles não está guarnecidos com um Oficial de Administração Militar isto implicaria também uma abordagem diferente aos quadros de administração”.</i>	C.3
	<i>“A formação de base quer dos Oficiais das Armas quer dos Oficiais de Administração não é direcionada para áreas específicas com aquelas que depois no exercício de funções nos defrontamos no dia-a-dia... Neste momento eu diria que este é o principal ponto fraco, o facto de não existir uma formação base específica para a área”.</i>	C.4

Apêndices

E6	“Não vejo nenhum ponto fraco”.	C.1
E7	“O ponto fraco será a continuidade do Oficial na Unidade...mas se tivéssemos mais oficiais este efeito era dirimido”.	C.3
E8	“Da minha visão das coisas, eu penso que vocês não têm aquela visão operacional e aquela capacidade que o oficial das armas, que passou pela vertente operacional tem de e seguir por ai fora”.	C.2
	“...o facto de a formação não ser orientada para este tipo de trabalho”.	C.4
E9	“De momento não consigo evidenciar um ponto fraco”.	C.1
E10	“Na AT os recursos humanos são escassos, na GNR também devem ser, logo não são para esbanjar digamos. Portanto, atendendo a este facto julgo que provavelmente o vosso efetivo não o permita”.	C.3
E11	“Atendo ao facto de que vivemos num país em que a escassez de recursos é uma realidade não sei até que ponto é que se a GNR poderá libertar recursos humanos com a formação específica para esta área”.	C.3
	“...a sua formação não esta diretamente vocacionada para esta vertente...”	C.4
E12	“Primeiramente, no que toca a recursos e tendo em conta o que atualmente são escassos, não sei até que ponto vocês os possam canalizar para estas áreas”.	C.3
Questão 6		
E1	“Sem dúvida o saber-saber é a questão essencial e o querer”.	D.1 D.2
E2	“Saber-Saber e o Querer-Fazer porque o querer também é muito importante nas investigações”.	D.1 D.2
E3	“Eu destacaria o Saber-Fazer e o Querer-Fazer”.	D.1 e D.2

Apêndices

E4	“Deste modo, o <i>Saber-Saber</i> e o <i>Querer-Fazer</i> , são as duas fundamentais não me adianta absolutamente nada ter aqui a pessoa mais genial, mas se não souber o que fazer não vai fazer nada”.	D.1 D.2
E5	“O mais importante seria o balanceamento entre o <i>Saber-Saber</i> e o <i>Querer-fazer</i> , com mais importância para o <i>Saber-Saber</i> ”.	D.1 e D.2
E6	“O <i>Saber-Saber</i> , porque nós temos de ter conhecimento daquilo que defendemos e daquilo que queremos e temos como objetivos”.	D.1
	“ <i>Saber-Estar</i> neste sentido eu interpreto como a ligação a todas as entidades externas...”	D.3
E7	“Olhando aqui ao nosso serviço eu acho que o importante de isto tudo é o <i>Querer-Fazer</i> ”.	D.2
E8	“ <i>Saber-saber</i> , sem dúvida”.	D.1
	“...outro aspeto importante é o da adequação dos comportamentos, portanto o <i>Saber-Estar</i> que para mim também é fundamental”.	D.3
E9	“ <i>Saber-Saber</i> e o <i>Querer-Fazer</i> , se não houver uma propensão para, não se vai, e depois é preciso saber também, porque se não houver conhecimentos não se consegue”.	D.1 e D.2
E10	“...o <i>Saber-Saber</i> , como é evidente, seguindo-se o <i>Saber-Estar</i> ”.	D.1 e D.2
E11	“ <i>Saber-saber</i> , <i>Saber-Estar</i> . Porque entendo que o oficial deve ter uma atividade de administração e de gestão e não propriamente de execução”.	D.1 e D.3
E12	“ <i>Saber-Saber</i> e depois escolho o <i>Querer-Fazer</i> ”.	D.1 e D.2

Questão 7		
E1	“Ter formação técnica na área...”	E.3
	“... estar qualificado como TOC...”	E.4
	“...ter uma excelente capacidade analítica, sem essas todas as outras são desistentes”.	E.5
	“Outro facto importante é a experiência prática no domínio contabilístico a nível empresarial que não é exatamente igual à contabilidade pública como sabe”.	E.7
E2	“Terá de ser persistente, não acreditar em tudo o que vê, paciente...”.	E.1
	“Em termos de competências tem ser alguém dotado com competências técnicas na área...”	E.3
	“Acrescentava ainda a capacidade analítica que já tinha referido nos pontos fortes do Oficial de Administração...”	E.5
E3	“O profissional que está nesta área deve ser um indivíduo que faz a sua formação profissional nesta área...”.	E.3
	“No caso de alguém de administração deveria ter competências TOC”.	E.4
	“...uma boa capacidade analítica porque nos aparecem muitos documentos diversos”.	E.5
	“...com disponibilidade de tempo e mental e fisicamente para trabalhar estas coisas, porque isto leva a muito cansaço e fadiga da parte desta componente... Palavras-chave são: organização, disponibilidade física e mental, ser capaz, ser persuasivo e às vezes até teimoso”.	E.6
	“Nós precisávamos era de alguém que saiba como as coisas são na prática, nos aqui não cremos um indivíduo em termos académicos muito bom, mas que saiba como as coisas realmente acontecem”.	E.7
E4	“...com formação técnica na área...”	E.3

	“...uma pessoa que tenha uma larga experiência de como se faz as infrações era o ideal para nos, ou seja ter experiência prática também é importante ”.	E.7
	“Uma pessoa aqui tem de ter uma vontade muito grande em fazer e fazer bem, portanto uma pessoa proactiva... ”	E.8
E5	“Depende muito do local para onde vai o profissional trabalhar, mas terão sempre que ter formação fiscal... ”	E.3
	“ ser proactivos, ter vontade... ”	E.8
	“... duvide sempre das coisas, que parta para a descoberta e verificação ”.	E.1
	“... alguma formação técnica ”.	E.3
	“Quando estamos a falar de competências eu já estou a colocar o Oficial de Administração como TOC no mínimo, porque temos de partir de um patamar que seja significante e até não era descabido um Roc ”.	E.4
E6	“... é bom que haja alguém a saber e a fazer uma análise destas investigações, até porque devem ser monitorizadas as investigações e os resultados, por uma questão de análise ”.	E.5
	“Para este tipo de trabalho também convém que seja uma pessoa com disponibilidade física e mental porque não é um trabalho que tenha um horário fixo ”.	E.6
	“Por outro lado, deve ser alguém com experiencia na área... aqui era importante que isto fosse visto como uma componente mais financeira do que logística ”.	E.7
	“ Tem de ser pessoas com sigilo e discretas, mas com vontade de explorar e estar sempre atento a novos fenómenos, ou seja uma pessoa discreta e proactiva... ”	E.8
E7	“Portanto acho que o Oficial deverá estar motivado e ter gosto pela matéria, sendo perseverante ”.	E.1
	“Ter formação no âmbito fiscal e aduaneiro como é óbvio ”.	E.3

Apêndices

	<i>“As competências de TOC são fundamentais também...”</i>	E.4
	<i>“... tenha a capacidade de duvidar sempre do que lhe é demonstrado e ter sempre em mente a vontade de... e verificar se efetivamente as coisas estão corretas”.</i>	E.5
	<i>“...este Oficial tiver experiência prática tanto melhor...”</i>	E.7
	<i>“...é uma área complexa que exige dedicação, é uma área que um indivíduo que esteja à espera que aconteça não acontece nada tem que haver uma insistência, isto é, proatividade em querer ir mais além e também tem de haver um pouco de paciência”.</i>	E.8
E8	<i>“...temos de duvidar de tudo se nós não duvidarmos e acharmos tudo certo, das duas, uma: ou aquilo realmente está em infração quando nós dizemos que esta bem, ou aquilo que esta bem e pode parecer que está mal: temos de duvidar sempre e acho que é a melhor característica de um elemento da investigação criminal de âmbito tributário...”</i>	E.1
	<i>“...outro aspeto importante é o da adequação dos comportamentos, portanto o Saber-Estar que para mim também é fundamental”.</i>	E.3
	<i>“Proatividade, quer queiramos quer não este tipo de serviço é um serviço de ir à procura dele e temos de procurar muito...”</i>	E.8
E9	<i>“Ter um ceticismo profissional, duvidar sempre daquilo que é apresentado. Olhar sempre para aquilo como uma possível evasão ou fraude. Ceticismo profissional que o auditor tem de ter sempre, faz parte das características do auditor que as pessoas não sejam confiantes em tudo o que lhe aparece”.</i>	E.1
	<i>“Deverá ter conhecimentos na parte fiscal, nomeadamente, nos principais impostos”.</i>	E.3
E10	<i>“Acho fundamental, bem como, ter um método de trabalho e duvidar sempre, ser cético”.</i>	E.1

Apêndices

	“...acho que é uma das coisas que se devia escolher pessoas com <i>um raciocínio lógico</i> ...”	E.2
	“...os <i>elementos deverão ser jovens</i> ...”	E.6
	“... <i>requiera experiência de terreno</i> , mas esta vai-se ganhando com a prática”.	E.7
	“Para este tipo de investigações é preciso ter em atenção a volatilidade das legislativa, <i>e portanto as pessoas deverão primar por estar sempre atualizadas e procurar por si as informações... e proactivos</i> ”.	E.8
E11	“... <i>Em termos de perfil profissional identifico a perseverança</i> ...”	E.1
	“... <i>seguindo sempre um raciocínio lógico e fundamentado</i> ”.	E.2
	“ <i>Ter preparação académica e habilitações, também considero fundamental</i> ...”	E.3
	“... <i>por isso também não se compadece com pessoas de muita idade, tem de ser para pessoas que tenham muita disponibilidade</i> ”.	E.6
	“... <i>é muito engraçada e que beneficia imenso com o facto de ser uma pessoa experiente que tenha já tido contato com estas matérias até por outra via</i> ”.	E.7
	“ <i>Querer ir mais além, ser proactivo</i> , contudo é preciso ter noção do problema da legalidade, que é <i>fundamental</i> ”.	E.8
E12	“ <i>Tem de ser perseverante, senão desiste logo à primeira</i> ”.	E.1
	“ <i>Tem de ter um bom raciocínio lógico dos fundamentos que levam aos processos</i> ”.	E.2
	“... <i>precisa de ter formação na área. A formação passa por, se investiga crimes tributários convém perceber dos impostos que se esta a investigar desde logo. Depois perceber de algumas técnicas de recolha de prova, direito processual penal, sobretudo isso, não precisa de</i>	E.3

	<i>ser um craque em direito em geral mas sobretudo andar ao nível do direito processual”.</i>	
	<i>“...que seja jovem para poder seguir a dama”.</i>	E.6
	<i>“...qual é o life motive para que se crie crimes tributários, convém que seja uma pessoa com alguma experiência”.</i>	E.7
	<i>“...há sempre coisas novas que também vamos aprendendo, isto é, têm de ser proactivas”.</i>	E.8
Questão 8		
E1	<i>“Sim, poderia ser facilitada...”</i>	F.1
	<i>“...falam a mesma linguagem intendem-se da mesma forma e sabem e conhecem todo o “jargão” usado nesta componente técnica e como tal facilmente se entenderão...”</i>	F2
E2	<i>“Sim... Imagina aqui que se vai criar uma equipa mista de investigação... aí não tenho duvida nenhuma que a articulação de quem coordena há de ter essa facilidade...”</i> <i>falam exatamente a mesma linguagem e não há equívocos, sabem do que vão há procura e o que hão de analisar...” ; “se calhar vamos fazer em quinze dias o potencializava e rentabilizava os nossos meios”.</i> <i>“...mesmo os técnicos a falar entre eles”.</i> <i>“...essa equipe beneficia em termos de coordenação, tem toda a vantagem...se nas equipas o pessoal a falasse todo a mesma linguagem seria vantajoso...”</i> <i>“...muita vantagem em termos de constituição de equipas mistas...”</i>	F.1 F.2 F.3 F.4
E3	<i>“Sim, mas em casos pontuais dirigidos...”</i>	F.1
	<i>“...a investigação carece de um olhar técnico...é mais fácil, por dois técnicos a falar, que percebem da mesma”.</i>	F.2
E4	<i>“Tenho a certeza que seria em muito vantajoso e acho</i>	F.1

Apêndices

	<i>que até seria vantajosa para os dois...”</i>	
	<i>“...mas se fosse um Oficial de Administração podiam partilhar como um igual por causa da linguagem e dos conhecimentos técnicos é muito mais fácil...”</i>	F.2
	<i>“...um oficial de administração que também estivesse a coordenar uma equipa mista tenho a certeza que também iria aprender alguma coisa com eles. Portanto a própria coordenação da equipa teria vantagens com a aplicação”.</i>	F.3
E5	<i>“Sim, sem dúvida”.</i>	F.1
	<i>“... uma vez que falam a mesma linguagem e conseguem analisar as Demonstrações Financeiras das empresas”.</i>	F.2
	<i>“...facilitaria com toda a certeza a articulação e coordenação entre a AT e a UAF, sem dúvida nenhuma...”</i>	F.3
	<i>“...rentabilizando os meios usados”.</i>	F.4
E6	<i>“...entre os investigadores das equipas mistas aqui sim, a articulação, a conversação e a investigação...que há entre os investigadores da AT e os da UAF da GNR, o facto de aqui termos um Oficial de Administração isto sim é uma grande mais-valia...”</i>	F.1
	<i>“Acabava por ser um facilitador e além de que via os dois pontos de vista da mesma investigação”.</i>	F.3
	<i>“Porque nos permite rentabilizar os meios, pois ao mesmo tempo que está a falar do espectro económico com os inspetores da AT, e uma vez que tem competência e teve a formação no âmbito policial de investigação criminal...”</i>	F.4
	<i>“...permite-lhe muitas vezes, ter uma abordagem um pouco diferente ao mesmo problema, pois não vê o problema só como números, de factos específicos, mas tentar ver um pouco por de traz disso, o modus</i>	F.5

Apêndices

	<i>operandi do porquê de certas movimentações e acabamos por ter uma dupla vertente”.</i>	
E7	<i>“Sim, poderia”.</i>	F.1
	<i>“...facilitaria a coordenação das equipas de investigação”.</i>	F.3
	<i>“Nós por vezes recorremos a equipas mistas e pedimos para eles analisarem a contabilidade do indivíduo, mas se tivermos um TOC na Unidade podemos já ter o trabalho mais desenvolvido...”</i>	F.4
	<i>“Eu acho que o TOC já vem tarde, já cá deveria estar pois permite-nos ver as situações de formas diferentes...”</i>	F.5
E8	<i>“Sim, vocês Oficiais de Administração...”</i>	F.1
	<i>“...mas se tivesse um Oficial de Administração nestas equipas mistas poderia era ajudar a definir o que trazer...”</i>	F.4
	<i>“Vocês falam a mesma linguagem e conseguem ver as coisas de uma forma diferente da minha...”</i>	F.5
E9	<i>“Sempre, agora terá que relativamente a esta ligação, nos casos concretos do acesso ou não acesso aos elementos que a AT tem, só a partir daí é que se consegue saber quem é que está do outro lado. Nos estamos de um lado e os contribuintes do outro”.</i>	F.1
	<i>“Vocês próprios até possivelmente poderiam fazer (isto é se tivessem aquela parte de acesso aos elementos), vocês próprios fazerem o trabalho de peritagem com o vosso conhecimento...”</i>	F.2
	<i>“...não estarem dependentes dos peritos da AT para fazerem esse trabalho, ou seja, a própria GNR poderia ficar dotada de pessoas que completassem o trabalho a nível de inquérito e mesmo que precisassem seria mais eficiente estas análises”.</i>	F.3
	<i>“Nas buscas, mesmo em equipas mistas se tivessem</i>	F.4

Apêndices

	<i>alguém com os conhecimentos, possivelmente ajudariam, e neste momento o trabalho é de basicamente de recolha e é sempre feito por ... AT</i> ".	
E10	<i>"Penso que desde o início que se chegou a essa conclusão de que era benéfico. Mais fácil e possivelmente mais reconhecida na GNR..."</i>	F.1
	<i>"...aquela facilidade de transmissão de ideias porque efetivamente tem outro a vontade para questões relacionadas com contabilidade"</i> .	F.2
	<i>"...o que facilitaria a coordenação das equipas mistas..."</i>	F.3
	<i>"...melhor rentabilização de meios"</i> .	F.4
	<i>"...isto porque permitem analisar os fenómenos de uma forma diferente dada a sua formação"</i> .	F.5
E11	<i>"... não há duvida..."</i>	F.1
	<i>"...alguém que domine a linguagem técnica era de todo interessante"</i> .	F.2
	<i>"Facilitada e consolidada, porque ela já existe e seria mais fácil..."</i>	F.3
	<i>"...com predisposição para colaborar é mais provável que sejam identificados casos em que o trabalho conjunto seja a melhor solução e haveria uma rentabilização de meios empregues"</i> .	F.4
	<i>"... com o tal oficial seria mais fácil de identificar, devido a sua perceção dos acontecimentos"</i> .	F.5
E12	<i>"No meu entender os conhecimentos desse Oficial seriam benéficos para a UAF"</i> .	F.1
	<i>"facilitaria a análise dos diferentes documentos..."</i>	F.2
	<i>"...pois conseguia-se obter uma melhor coordenação e rapidez processual"</i> .	F.3
	<i>"...podendo levar a uma rentabilização dos meios empregues nas equipas mistas..."</i>	F.4
	<i>"...abordavam o fenómeno de forma diferente..."</i>	F.5

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 59)

APÊNDICE L: ALPHA DE CRONBACH

Tabela n.º 14 - Alpha de Cronbach

Estatística de confiabilidade	
Alpha de Cronbach	Número de itens
0.855	27

Fonte: SPSS.

APÊNDICE M: CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

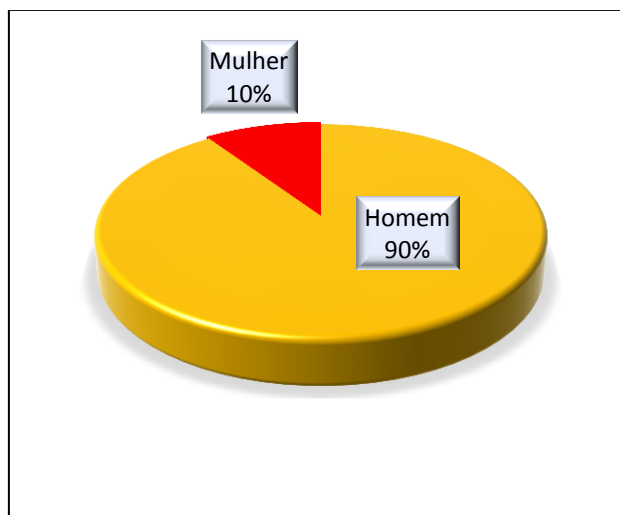


Figura n.º 7 - Género dos inquiridos

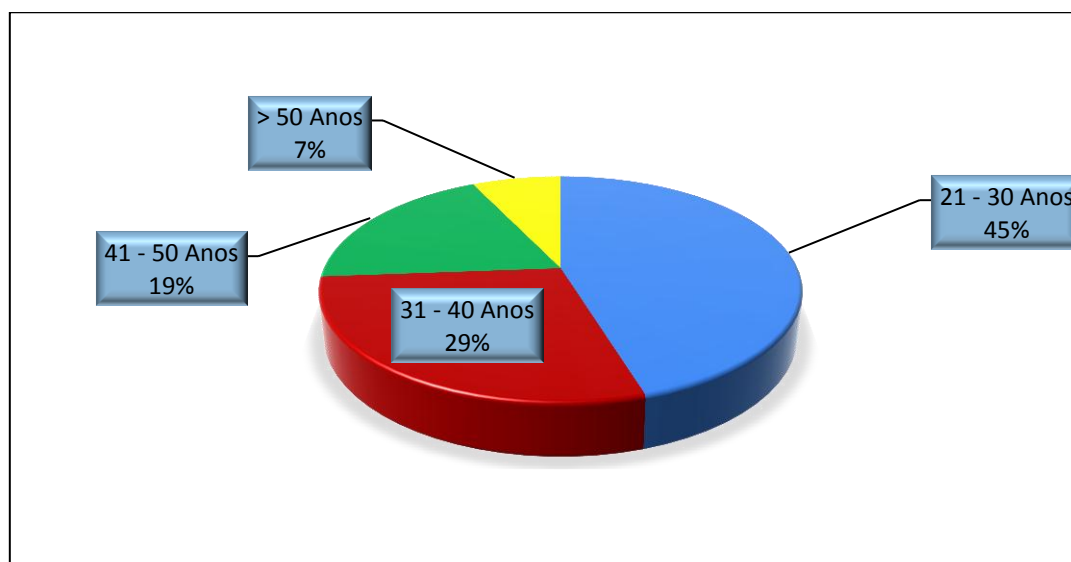


Figura n.º 8 - Faixa etária dos inquiridos

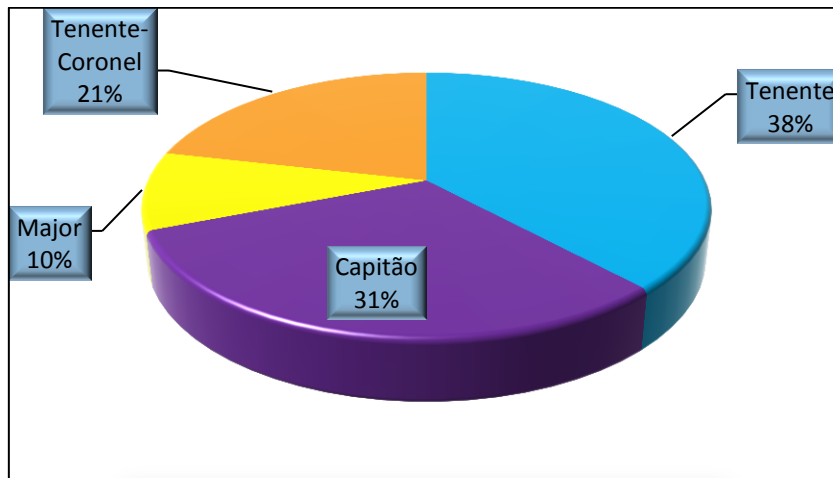


Figura n.º 9 - Posto dos inquiridos

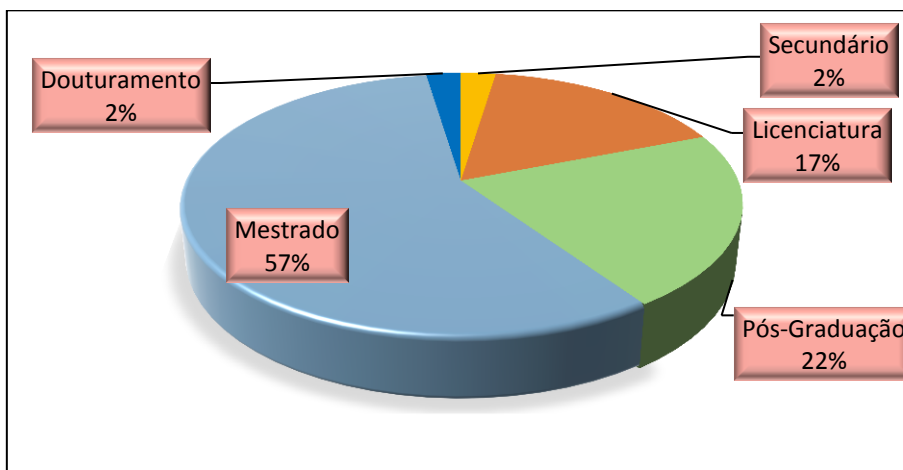


Figura n.º 10 - Habilitações dos inquiridos

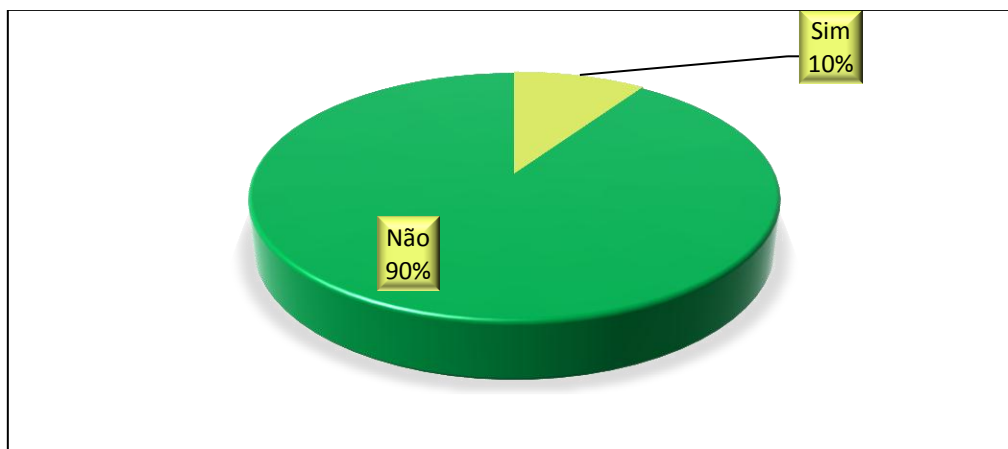


Figura n.º 11 - Inquiridos que são TOC

APÊNDICE N: EFETIVO OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO

O efetivo discriminado na Tabela n.º15 reflete o efetivo de Oficiais de Administração que não se encontra colocado em funções diretamente ligadas à área logístico-financeira na GNR em 2015.

Tabela n.º 15 - Efetivo Oficiais de Administração

UNIDADES E ÓRGÃOS	Coronel		T. Coronel		Major		Capitão		Ten/Alf		Total
	Atual	Ag. Colocação	Atual	Ag. Colocação	Atual	Ag. Colocação	Atual	Ag. Colocação	Atual	Ag. Colocação	
Autoridade Nacional de Proteção Civil	1										1
Academia Militar							1				1
CDF			1								1
DPERI							2	1			3
Gabinete Comandante Geral			1								1
Instituto de Estudos Superiores Militares			1								1
Inspeção	1										1
Polícia Municipal de Cascais							1				1
Revista	1										1
Rede Nacional de Segurança Interna	1										1
Regimento de Sapadores Bombeiros							1				1
Serviços Sociais	1		1				5				7
Total	5	0	4	0	0	0	10	1	0	0	20

Fonte: Adaptado de Divisão de Controlo Interno e Auditoria (2015).

**APÊNDICE O: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE AUTOS LEVANTADOS
NO PERÍODO DE 2012 A 2014**

Tabela n.º 16 - Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014

	2012	2013	2014	Variação 2012 - 2014	Variação 2013 - 2014
JAN	1279	1239	1385	8,29%	11,78%
FEV	1105	1317	1434	29,77%	8,88%
MAR	1109	1199	1467	32,28%	22,35%
ABR	748	1327	1046	39,84%	-21,18%
MAI	973	1094	1015	4,32%	-7,22%
JUN	1018	1046	1164	14,34%	11,28%
JUL	1175	1240	1236	5,19%	-0,32%
AGO	778	894	1059	36,12%	18,46%
SET	1083	1238	1318	21,70%	6,46%
OUT	1215	1311	1437	18,27%	9,61%
NOV	1316	1134	1344	2,13%	18,52%
DEZ	907	1187	1076	18,63%	-9,35%
Total	12706	14226	14981	17,90%	5,31%

Fonte: Adaptado de UAF (2015).

APÊNDICE P: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE AUTOS LEVANTADO NO PERÍODO DE 2012 A 2014 POR SUBUNIDADE

Tabela n.º 17 - Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014 por subunidade

	Subunidade						Total Geral
	CMD	PORTO	COIMBRA	LISBOA	ÉVORA	FARO	
JAN	1	338	288	329	293	136	1.385
FEV	14	443	313	360	176	128	1.434
MAR	6	518	257	344	183	159	1.467
ABR	5	310	186	168	190	187	1.046
MAI	8	271	179	222	142	193	1.015
JUN	6	291	218	244	179	226	1.164
JUL	2	343	344	169	204	174	1.236
AGO	3	315	220	178	186	157	1.059
SET	2	349	249	339	223	156	1.318
OUT	-	375	298	333	258	173	1.437
NOV	19	288	250	288	294	205	1.344
DEZ	3	191	233	311	198	140	1.076
Total	69	4.032	3.035	3.285	2.526	2.034	14.981

Fonte: Adaptado de UAF (2015).

APÊNDICE Q: DISTRIBUIÇÃO DO LEVANTAMENTO DE COIMAS EM 2014 POR SUBUNIDADE

Tabela n.º 18 - Distribuição do levantamento de coimas em 2014 por Subunidade

	Subunidade						Total Geral
	CMD	PORTO	COIMBRA	LISBOA	ÉVORA	FARO	
JAN	150 €	72.850 €	112.650 €	56.800 €	56.600 €	29.600 €	328.650 €
FEV	12.400 €	90.450 €	113.450 €	63.150 €	29.650 €	33.100 €	342.200 €
MAR	900 €	105.700 €	77.250 €	60.850 €	34.350 €	28.350 €	307.400 €
ABR	2.200 €	57.750 €	81.300 €	80.900 €	58.900 €	36.600 €	317.650 €
MAI	12.000 €	50.750 €	40.500 €	71.400 €	24.150 €	39.800 €	238.600 €
JUN	3.700 €	55.600 €	50.150 €	49.600 €	38.350 €	37.750 €	235.150 €
JUL	300 €	61.650 €	87.700 €	41.050 €	31.450 €	26.650 €	248.800 €
AGO	550 €	65.400 €	49.700 €	30.100 €	26.850 €	24.750 €	197.350 €
SET	300 €	75.250 €	47.650 €	67.900 €	54.600 €	24.850 €	270.550 €
OUT	Sem registo	93.850 €	82.150 €	84.000 €	39.050 €	27.650 €	326.700 €
NOV	300 €	55.200 €	59.200 €	51.700 €	62.650 €	33.250 €	262.300 €
DEZ	450 €	46.450 €	45.600 €	58.350 €	77.000 €	27.300 €	255.150 €
Total	33.250 €	830.900 €	847.300 €	715.800 €	533.600 €	369.650 €	3.330.500 €

Fonte: Adaptado de UAF (2015).

APÊNDICE R: ANÁLISE SWOT DO EMPREGO DO OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA UAF

A análise Strengths (Pontos Fortes) Weaknesses (Pontos Fracos) Opportunities (Oportunidades) and Threats(Ameaças) (SWOT) é composta por “quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos forte da empresa e a minimização das ameaças bem como a redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa” (Teixeira, 2013, p. 75). Desta feita, procedemos à elaboração da análise que se segue através de todas as informações recolhidas na presente investigação.

Tabela n.º 19 - Análise SWOT do emprego do Oficial de Administração na UAF

		Fatores Internos	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidade para a área fiscal; - Fundamentação e rapidez processual; - Competências de análise contabilística; - Visão diferente que permite o aumento do Conhecimento da Unidade; - Fomenta a reafecção de recursos; - Facilitador na articulação com a AT; - Desenvolvimento de Investigações de forma mais independente; -Possibilidade de ascensão a TOC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número reduzido do efetivo de Oficiais de Administração com capacidade de adaptabilidade face às diferentes alocações deste recurso na Guarda; - A formação do Oficial de Administração possibilita o acompanhamento de buscas, embora seja um recurso que, face a sua natureza poderá não estar desperto para atividade operacional; -Não existência de curso de investigação na UAF, o qual o Oficial de Administração poderá contribuir para o seu desenvolvimento.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de desenvolvimento de funções de gestão financeira/patrimonial e de apoio à investigação criminal, o que pode levar a um desvio do fim; - Validação da sua certificação como perito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação na seleção do Oficial de Administração, para o seu posto não poder colocar a ação de comando em causa; - Não ter acesso à base de dados da AT; - Isolamento poder provocar uma desatualização de conhecimentos em gestão financeira/patrimonial na GNR; - Pouco contato com a realidade externa da GNR; - Permanência e continuidade na Unidade ser influenciada pelas promoções na carreira.

APÊNDICE S: VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tabela n.º 20 - Verificação das Hipóteses de Investigação

Hipótese	Valor da variável	Correspondência na escala utilizada no Inquérito por questionário
Totalmente verificada	$x = 100\%$	7
Verificada	$80\% \leq x < 100\%$	$5,6 \leq x < 7$
Parcialmente verificada	$50\% \leq x < 80\%$	$3,5 \leq x < 5,6$
Não verificada	$0\% < x < 50\%$	$0 < x < 3,5$
Totalmente não verificada	0%	0

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.14).