

GESTÃO DO CONHECIMENTO. ESTUDO DE CASO: O CONTRIBUTO DO OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIDADE DE AÇÃO FISCAL DA GNR

KNOWLEDGE MANAGEMENT. CASE STUDY: THE CONTRIBUTION OF THE ADMINISTRATION OFFICER IN THE FISCAL ACTION UNIT OF GNR

Guilherme Almeida Novais¹, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho²

Resumo

Através desta investigação pretendeu-se 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. Desta forma, é apresentada uma pequena abordagem ao sistema fiscal português, à génese da Unidade de Ação Fiscal, bem como à Gestão de Conhecimento, de modo a sustentar o estudo do ponto de vista teórico. Deste modo, concluiu-se que 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.

PALAVRAS-CHAVE: Oficial de Administração, Unidade de Ação Fiscal, Autoridade Tributária, Competências.

Abstract

Through this research we intend to analyze how the Administration Officer of the GNR can improve the fight against tax and customs evasion and through the fiscal action of the GNR. In this way, a small approach is presented to the Portuguese tax system, the genesis of the Unidade de Ação Fiscal and to Knowledge Management, in order to support the study from a theoretical point of view. 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.

KEY-WORDS: Administration Officer; Unidade de Ação Fiscal; Tributary Authority; Competences.

1. INTRODUÇÃO

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).

¹ guilherme.a.novais@gmail.com, Academia Militar.

² manuela.sarmiento2@gmail.com, Academia Militar e Universidade Lusíada.

Por conseguinte, e de acordo com Peter Druker (1993:245), “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, 2008:13). Assim, atendendo à crescente escassez de recursos torna-se imperativo que se “faça o melhor uso dos seus meios limitados” (Samuelson & Nordhaus, 2005:4) em todas as áreas.

Desta forma esta investigação teve como objetivo analisar de que forma o Oficial de Administração pode contribuir para melhorar o combate à evasão fiscal e aduaneira pela Unidade de Ação Fiscal da GNR, verificando-se uma complementaridade com o 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, 2014:79).

Desta feita, foram definidos os seguintes objetivos de investigação: (1) Analisar a correspondência das competências e atribuições legais da UAF com a necessidade de emprego do Oficial de Administração na Unidade em apreço; (2) Identificar a complementaridade da formação do Oficial de Administração com o desempenho de funções de apoio à investigação criminal da UAF; (3) Promover a eficiência e eficácia dos recursos humanos na GNR; (4) Analisar de que forma a articulação entre a Autoridade Tributária (AT) e a UAF pode ser reforçada com o contributo do Oficial de Administração.

2. DO SISTEMA FISCAL PORTUGUÊS

O Sistema Fiscal Português (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.

No que tange à crise económica europeia esta 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)³.

No tocante aos fatores influentes do comportamento fiscal do contribuinte, evidencia-se através de estudos recentes que “existem diversos fatores influentes no comportamento de cumprimento fiscal, podendo-se destacar os fatores económicos⁴, os fatores comportamentais, sociais e psicológicos⁵ e os fatores políticos ou institucionais⁶” (Pinto, Cruz & Abrunheiro, 2014:1). 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). 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.

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

3 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 auto-consumo, assim como a rubrica marginal relativa ao produto não contabilizado por deficiências estatísticas (Afonso, 2014).

4 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 & Abrunheiro, 2014).

5 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.

6 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).

fiscalidade e a estrutura fiscal são os mais referidos e utilizados na literatura” (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012:300), optou-se por evidenciar e analisar os mesmos.

De acordo com Pereira (2014), Portugal apresentou um aumento do nível de fiscalidade⁷ 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, procedeu-se à análise do período de 2010 a 2012, podendo-se concluir que Portugal apresentou 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.

Relativamente à estrutura fiscal⁸ portuguesa evidencia-se o facto de que receita fiscal em 2011 representar mais de 80% sendo explicada pelos valores apresentados no Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares (IRS) e Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas (IRC), respetivamente (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012). Por conseguinte, procedeu-se a uma análise de 2013 a 2014, registando-se que o IVA apresentou um seu peso 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.

3. 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. 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, 2007:28).

Deste modo, o Estado cria órgãos que lhe permitem fazer face a essas circunstâncias, tais como a UAF. 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.

Assim, tal como as demais organizações de cariz institucional a UAF 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, 1985:9) dando origem à Guarda Fiscal (GF). Relativamente à fisionomia operativa da GF, esta apresentava, uma atividade poliédrica e multiforme, estendia pelo carácter preventivo, repressivo e informativo (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, 1985:137). 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.

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 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

⁷ 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 PNB ou PIB)” (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2012, p.301).

⁸ 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)

26 de junho é extinta a GF e é criada a Brigada Fiscal, sendo-lhe atribuídas a sua missão e competência.

Por conseguinte, a Brigada Fiscal 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).

Por último emerge o desenvolvimento da UAF que teve por base a segunda fase do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado levado a cabo pelo XVII Governo Constitucional (MF, 2006). O estudo anteriormente referido originou a Resolução de Conselho de Ministros n.º44/2007, que aprovou as opções fundamentais para a reforma da GNR e da PSP. 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”.

4. ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS

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.

No que diz respeito às componentes das competências, estas refletem o perfil das exigências dos comportamentos adequados às competências (Ceitil, 2010). Destarte, as competências são compostas por diferentes componentes, nomeadamente: saber¹¹, saber-fazer¹², saber-estar¹³, querer-fazer¹⁴ e poder-fazer¹⁵, que apresentam diferentes pesos, de acordo com as funções que se pretendem desenvolver (Ceitil, 2010).

Relativamente, às características 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 características em: Knowledge¹⁶ (conhecimento), Skill¹⁷ (capacidade), Ability¹⁸ (aptidão) e Other¹⁹ (outras características). Realçamos o Conhecimento, uma vez que é considerado um recurso intangível estratégico, pois apresenta um impacto direto no *modus faciendis* específico de uma organização. O conhecimento não surge de uma forma esporádica, uma vez que deriva de um processo composto por três etapas: dado, informação e conhecimento (Lopes, 2013). Por fim, salienta-se o facto de a cada etapa percorrida, acrescer “uma maior intervenção humana” (Ceitil,

⁹ Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

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

¹¹ Integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função efetuar os comportamentos associados às competências.

¹² Conjunto de habilidades e destrezas que permitem com que a pessoa seja capaz de aplicar os seus conhecimentos na solução de problemas.

¹³ Prende-se 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.

¹⁴ Visa os aspetos motivacionais inerentes ao próprio indivíduo e à sua aplicação os seus conhecimentos.

¹⁵ Traduz-se no dispor na organização dos meios e recursos necessários para o cumprimento dos comportamentos pretendidos.

¹⁶ Informação necessária e específica para realizar as tarefas de determinada função (Harvey, 1991).

¹⁷ Refletem a proficiência no uso de instrumentos e dos equipamentos necessários para a função a desempenhar (Casção, 2004).

¹⁸ Resultam de vários conceitos, tais como a inteligência, orientação espacial e tempo de reação (Harvey, 1991).

¹⁹ São as adicionais e necessárias para a realização de um determinado trabalho, incluindo as habilidades de realização, atitudes, personalidade e outras características (Casção, 2004).

2010:74) e “quanto maior for o seu grau de codificação, maior a rapidez e menor o custo na sua transferência” (Lopes, 2013:8).

Desta feita a Gestão do Conhecimento (GC), atualmente apresenta uma atenção crescente, uma vez que é considerada por muitos autores um recurso intangível estratégico. A GC “pretende produzir, recolher, armazenar e distribuir o modus faciendis específico de uma organização” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007:622), 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). Deste modo, a “verdadeira gestão do conhecimento não ocorrerá sem mudanças nas abordagens de gestão e na estrutura organizacional” (Serrano & Fialho, 2005:120).

Por conseguinte, 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), sendo evidenciado na presente investigação é o Modelo SECI. O modelo supra citado deriva das relações existentes entre o conhecimento explícito²⁰ e o tácito²¹ (Nonaka, 1994),

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, 2007:60).

Relativamente à Exteriorização ou explicitação (Cardoso, 2007), esta corresponde ao “processo de articulação do conhecimento tácito em explícito” (Casção, 2004:75), “por intermédio de fórmulas compreensíveis que possam ser facilmente entendidas pelos outros” (Cardoso, 2007:61).

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, 2004:78), envolvendo assim “o uso de processos sociais através dos quais os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de mecanismos apropriados” (Lopes, 2013:51). Deste modo, este processo consiste na “agregação de conceitos para elaborar um corpo de conhecimentos” (Teixeira, 2013:28).

O processo de Internalização (Cardoso, 2007) corresponde “à tradução do novo conhecimento explícito codificado em tácito individual através de novas experiências e exercícios” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007:29). 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, 2004:78). Desta feita, a Internalização

²⁰ O 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).

²¹ 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).

resulta da “incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito” (Cardoso, 2007:65).

Por conseguinte, emerge um 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.

Assim, 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, 2013:53), 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, 2007:627).

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, bem como, os modelos de gestão, pois influenciam drasticamente o processo de amplificação do conhecimento (Lopes, 2013).

5. METODOLOGIA

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 (Sarmento, 2013).

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” (Sarmento, 2013:29).

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, 2003:192), 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, 2013:28). No que concerne aos procedimentos adotados para a elaboração e execução das entrevistas teve-se em consideração o procedimento referido por Sarmento (2013).

O recurso ao inquérito por questionário permitiu “conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva” (Sarmento, 2013:28), visando “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2003:188). Desta forma, a elaboração do inquérito por questionário teve em consideração o procedimento exposto por Sarmento (2013).

5.1. Entrevista

No que concerne aos procedimentos adotados para a elaboração e execução das entrevistas teve-se em consideração o procedimento referido por Sarmiento (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. Assim, 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, procedeu-se à validação do guião da entrevista por cinco especialistas, seguindo-se a entrevista pré-definitiva onde foram retidas as alterações. Por fim, foi efetuado um pré-teste da entrevista, da qual não suscitou nenhuma alteração, dando assim lugar ao guião da entrevista definitiva.

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

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.

No que diz respeito, à amostragem efetuada para o conjunto entrevistados, 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, 2013:84).

Deste modo, foram assim selecionados oito militares 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, possibilitando, assim, 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, 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.

5.2. Inquérito por Questionário

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, 2013:96).

O inquérito por questionário utilizado apresentou 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), via Internet, sendo a sua recolha efetivada no mês julho.

A população-alvo correspondeu a todos os Oficiais de Administração no ativo, obtendo-se uma representatividade de 67,74% do total da população.

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, 2008:527-528). Deste modo, o inquérito por questionário levado a cabo apresenta um Alpha de Cronbach de 0,855 o que reflete uma consistência boa, de acordo com (Robalo, 2008).

6. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados empíricos obtidos nesta investigação resultaram da aplicação do método inquisitivo e de análises a dados estatísticos.

6.1. Análise das Entrevistas

O recurso às entrevistas permitiu-nos obter resultados patentes na tabela n.º1, após se ter aplicado a análise de conteúdo, de acordo com Sarmiento (2013).

Atendendo à metodologia utilizada, procede-se de seguida a uma síntese da análise das entrevistas realizadas.

Desta feita, 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, dos quais se salienta a sensibilidade para a área fiscal.

Contudo revelam-se 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 obtém maior representatividade.

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.

Tabela n.º 1. Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas

Categories	Unidade de registo Enumeração	Unidade de (%)	Resultados
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?			
Necessidade de Oficiais de Administração	Considera Pertinente	11	11/12 (92%)
	Pertinência em qualquer Conjuntura económica	9	9/12 (75%)
Questão 2 - Quais são os principais pontos fortes do Oficial de Administração na UAF?			
Pontos Fortes	Maior domínio da UAF	6	6/11 (50%)
	Formação base em Administração	7	7/12 (58%)
	Competência em análise contabilística	7	7/12 (58%)
	Sensibilidade na área fiscal	9	9/12 (75%)
	Capacidade para o desempenho de funções administrativas e de investigação na UAF	7	7/12 (58%)
	Rapidez processual e fundamentada	6	6/11 (50%)
Questão 3 - Quais são os principais pontos fracos do Oficial de Administração na UAF?			
Pontos Fracos	Não identifica	4	4/12 (33%)
	Não estar desperto para atividade operacional	2	2/12 (17%)
	Número do efetivo de Oficiais de GNR		
	Administração	6	6/11 (50%)
	Formação não direcionada	2	2/12 (17%)
Questão 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.			
Componentes das competências			
	Saber-saber	11	11/12 (92%)
	Querer-fazer	7	7/12 (58%)
	Saber-estar	5	5/12 (42%)
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?			
Competências	Ceticismo profissional	7	7/12 (58%)
	Raciocínio lógico	3	3/12 (25%)
	Formação técnica na área	11	11/12 (92%)
	Qualificação TOC	4	4/12 (33%)
	Capacidade Analítica	4	4/12 (33%)
	Disponibilidade Física	5	5/12 (42%)
	Experiência prática	8	8/12 (67%)
	Proatividade	8	8/12 (67%)
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?			
Articulação AT e GNR			
AT e GNR	Sim	12	12/12 (100%)
	Competência técnica em análise contabilística	10	10/12 (83%)
	Facilidade de coordenação	9	9/12 (75%)
	Constituição de equipas mistas para rentabilizar meios	9	9/12 (75%)
	Abordagem diferente	6	6/12(50%)

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.

6.2. Análise dos Inquéritos

No que tange à utilização dos inquéritos esta permitiu-nos obter uma correlação com os resultados obtidos nas entrevistas.



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

Desta forma, constata-se, através da figura n.º 1 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.

De seguida apresentamos as medidas de tendência central e dispersão obtidas no inquérito do questionado, conforme a tabela n.º2.

Tabela n.º 2. Medidas de tendência central e dispersão do Inquérito do 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	xm	DP	Moda	Mín	Máx
6. Ceticismo profissional	4,79	1,30	5	1	7
7. Raciocínio lógico	6,29	0,67	6	5	7
8. Formação técnica na área	5,21	1,14	5	2	7
9. Qualificação TOC	6,05	0,85	6	4	7
10. Capacidade analítica	6,24	0,82	7	4	7
11. Disponibilidade física	5,74	1,29	6	2	7
12. Experiência prática	5,76	1,05	6	3	7
13. Proatividade	6,14	0,72	6	4	7

Bloco B

Tenho conhecimentos na seguinte área

Questão	xm	DP	Moda	Mín	Máx
14. Contratação pública	6,00	0,91	6	3	7
15. Logística	5,74	1,23	7	3	7
16. Financeira	5,83	1,38	7	2	7
17. Contabilidade	6,17	0,85	6	4	7
18. Fiscalidade	6,17	0,82	6	4	7

Bloco C

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

Questão	xm	DP	Moda	Mín	Máx
19. Gostaria de trabalhar numa vertente de apoio à investigação de crimes económico-financeiros	6,10	1,01	7	3	7
20. A atividade operacional da UAF é atrativa para um Oficial de Administração	6,12	1,06	7	3	7
21. Tenho interesse em aprofundar os meus conhecimentos na área de fiscalidade	5,88	1,13	7	3	7
22. O reconhecimento técnico da atividade desenvolvida na UAF é atrativo ao Oficial de Administração	6,12	0,99	7	4	7

23. A contribuição para a diminuição da fuga aos impostos no âmbito aduaneiro e fiscal \ em Portugal é gratificante	4,48	1,67	5	1	7
---	------	------	---	---	---

Bloco D**Análise dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos**

Questão	xm	DP	Moda	Mín	Máx
24. O Oficial de Administração tem sensibilidade para questões relacionadas com o crime fiscal e aduaneiro	5,93	1,09	6	1	7
25. O efetivo atual de Oficiais de Administração é um constrangimento ao seu emprego na UAF	5,57	1,65	7	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	1,07	6	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	2,07	5	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	0,90	6	4	7
29. Os Oficiais de Administração possuem competências de análise da informação contabilística	5,98	1,02	6	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	2,07	5	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	0,90	6	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	1,00	7	3	7

No 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.

6.3. Análise Estatística

Com o intuito de correlacionar as informações conseguidas através do método inquisitivo, procedeu-se à análise de dados recolhidos no Comando de Administração de Recursos Internos 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.

6.3.1. 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 a análise elaborada, podemos concluir que atualmente 32% dos Oficiais de Administração não desempenham funções de carácter exclusivamente logístico e financeiro na GNR.

Verificando-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

6.3.2. 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.

Assim, efetuou-se uma análise da atividade de fiscalização da UAF, recorrendo ao número de autos efetuados no período compreendido de 2012 a 2014, conforme figura n.º2.

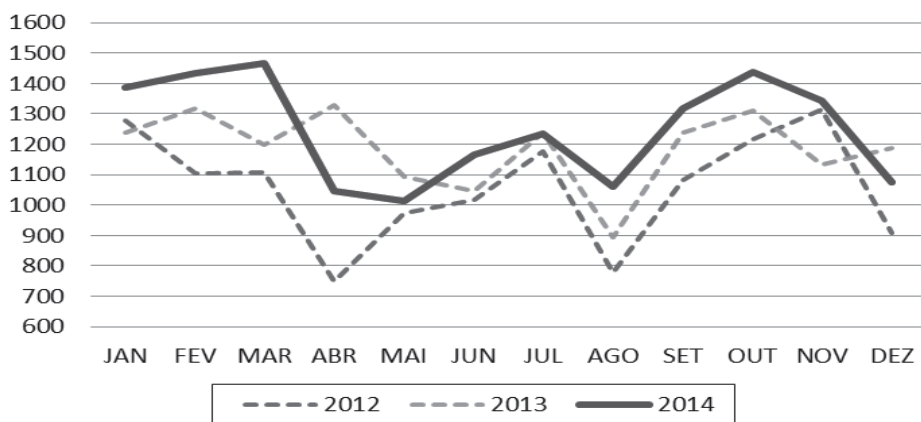


Figura n.º 2 . Evolução do número de autos efetuados no período de 2012 a 2014

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.

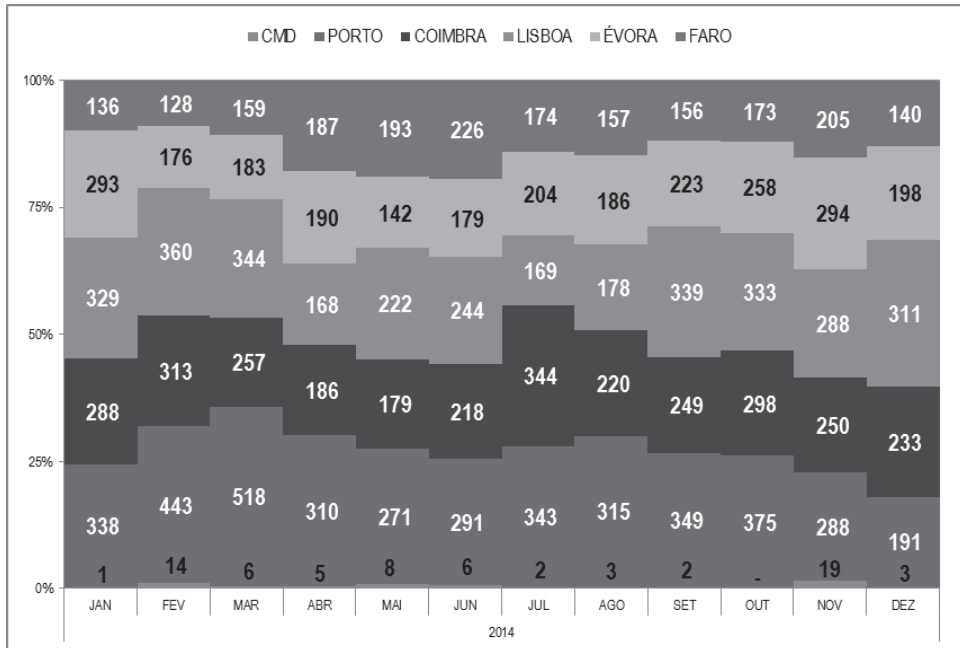


Figura n.º 3. Variação mensal relativa do número de autos em 2014

7. CONCLUSÃO

Esta investigação expõe várias elações relativas ao emprego do Oficial de Administração na UAF, através dos diferentes métodos aplicados.

Desta feita, através das entrevistas é possível afirmar que existe uma necessidade premente no que diz respeito à pertinência do emprego do Oficial de Administração na UAF, sendo apontada, unicamente uma resposta neutra de um elemento da AT, relativamente a este facto.

Por conseguinte, o conhecimento do Oficial de Administração demonstrou ser um aspeto fundamental, do ponto de vista dos entrevistados, para as funções de apoio à investigação criminal da Unidade em apreço, uma vez que a componente das competências saber-saber totalizou um rácio de respostas de 11/12. Adicionalmente, acresce o facto de que os Oficiais de Administração inquiridos demonstraram uma concordância com este ponto.

Relativamente, aos pontos fortes do emprego do Oficial de Administração na UAF, foram realçados seis pontos fortes pelos entrevistados. Deste modo, evidenciam-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 de apoio à investigação criminal e 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 inquéritos por questionário, 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 à análise dos pontos fracos do emprego do Oficial de Administração na UAF, salienta-se o facto de que o único ponto fraco que mostrou relevância foi o número de efetivo dos Oficiais de Administração, que também foi comprovado através dos inquéritos.

No que concerne à relação entre a AT e a UAF, esta poderia ser facilitada através do recurso ao Oficial de Administração, tendo sido este facto apontado pela totalidade dos entrevistados. Adicionalmente, constatou-se que a competência técnica em análises contabilísticas é uma das formas de contributo, uma vez que foi referida por 10/12 entrevistados, sendo precedida pela capacidade para a rentabilização de meios aquando da constituição de equipas mistas com a AT. Por conseguinte, a facilidade de coordenação destas equipas seria maior, pois os Oficiais de Administração evidenciam que dominam a linguagem técnica que permite trocar informações com a AT através dos inquéritos por questionário. Por último, foi evidenciado que a formação do Oficial de Administração permite-o efetuar análises complementares as desenvolvidas na UAF.

Deste modo, 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, permite aumentar 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.

Da investigação efetuada, emerge a recomendação da aplicação do Oficial de Administração na UAF. Deste modo, apresentamos duas formas de colmatar a necessidade verificada: 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 dos mesmos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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>.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 68-75.
- 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.
- Ceítill, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de Competências* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto-Lei n.º 396/2007, de junho. *Diário da República*, I Série, 251, 9165.
- Druker, P. (1993). *As fronteiras da gestão*. (2ª ed.) Lisboa: Editorial Presença.
- 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.
- Harvey, R. (1991). Job analysis. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 75-143, (2ª Ed.), Palo Alto: CA.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. Assembleia da República, 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* (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, J. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de Conhecimento* (1ª 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/Capitulo%201%20a%204/I%20a%20III%20-%20PRACE_Relato%20Global%20Final_Parte%201%20a%203.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/media/0701020000/Capitulo%201%20a%204/I%20a%20III%20-%20PRACE_Relato%20Global%20Final_Parte%201%20a%203.pdf).
- 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, 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.
- 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, 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.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª 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.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Zaim, H. (2006). Knowledge management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*, 1-25.