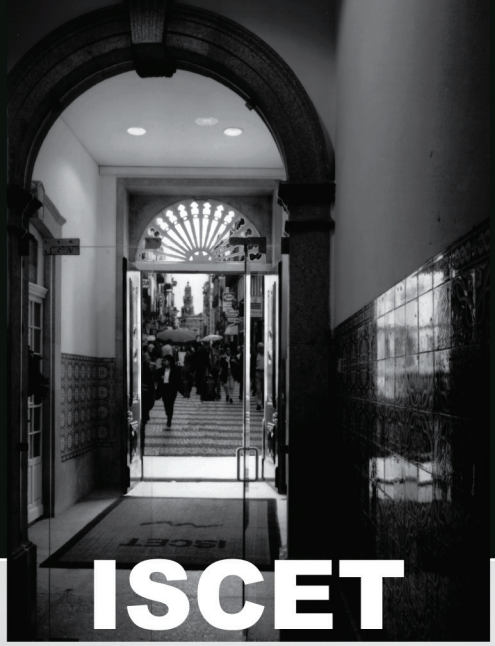
número 3&4 - 2ª série (on-line) 2011/2012



Percursos & IDEIAS

Revista Científica do ISCET

Cadernos de

Recursos Humanos & Internacionalização

Editorial

Adelino Pereira
Oma – organização mundial das alfândegas - "as alfândegas do futuro e o panorama do comércio internacional"

Mª Isabel Diéguez Castrillón | Ana G. Canto | Ana I. Sinde Cantorna | Lidia Blanco Cerradelo
Capital humano y nuevas tecnologias: analisis de su efecto en resultados empresariales en el caso del turismo rural gallego

Maria Teresa Dias Magalhães
O contributo da Humanização para uma melhor cidadania

Norberto António Leite Bessa
Outsourcing das actividades logísticas: Determinantes eimpacto esperado na dinamização das exportações e importações portuguesas

Rodrigo Maria de Azevedo Soares Cordeiro da Silveira
A problemática do conceito de abuso no âmbito da fiscalidade directa europeia

Sónia Dantas
Assédio moral e stress em contexto de trabalho: problemáticas pertinentes em GRH

Stelios Stavridis | Roderick Pace
Os limites da diplomacia parlamentar e a resolução de conflitos internacionais: O caso da Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica e a sua sucessora a Assembleia Parlamentar da União para o Mediterrâneo (2004-2011)

3&4 números
2ª Série

EDITORIAL

Este número dos Cadernos de RH & Internacionalização tem um especial enfoque nas questões políticas, técnicas e jurídicas ligadas às relações económicas internacionais. A estabilidade da envolvente política é fundamental para o desenvolvimento de relações económicas entre os Estados e o comércio internacional. Stelios Stavridis e Roderick Pace abordam o papel pouco estudado da diplomacia parlamentar na resolução de conflitos internacionais no Mediterrâneo. A análise é centrada na atuação da Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica como um ator com potencial de funcionar como um estabilizador da área.

Expressão da soberania económica dos Estados – e interveniente clássico nos fluxos de mercadorias a nível internacional –, são as alfândegas. Adelino Pereira perspetiva as alfândegas do futuro face às tendências contraditórias que decorrem da atual globalização do comércio internacional. Estas colocam as autoridades aduaneiras sob pressão de duas tendências contraditórias: por um lado, atender às crescentes exigências de celeridade dos procedimentos alfandegários na libertação das mercadorias; por outro, de garantir eficazmente a segurança e o controlo da cadeia de abastecimento a nível internacional.

Fundamentais para o comércio internacional são igualmente os operadores logísticos. Tendo em conta esta realidade, Norberto Bessa procura responder à questão de saber qual o impacto concreto dos operadores logístico na dinamização das exportações e importações portuguesas, aferindo, ainda, os determinantes mais relevantes na dinamização das exportações e importações. A resposta a essa questão é dada a partir de um inquérito efetuado às empresas da indústria transformadora portuguesa e de um modelo teórico de análise multivariada.

A fiscalidade é outro assunto particularmente importante para a atividade económica e empresarial e as transações comerciais no contexto do mercado único europeu. Rodrigo Silveira aborda a problemática do conceito de abuso no âmbito da fiscalidade direta europeia, à qual surge ligada à interpretação e a delimitação das fronteiras dos direitos e das posições subjetivas que derivam dos princípios e liberdades consagradas nos Tratados Europeus. Num mercado único, é fácil compreender a importância da concretização e uniformização deste conceito de abuso ao nível da fiscalidade direta. Tal decorre da necessidade da certeza e segurança jurídicas, quer dos agentes económicos, quer dos próprios Estados-Membros da União.

Um enfoque complementar é dado à questão gestão das pessoas. Trata-se de uma faceta fundamental para o sucesso das organizações, seja em contexto interno ou internacional. Isabel Diéguez, Ana Gueimonde Canto, Ana Sinde Cantorna e Lidia Blanco Cerradelo, investigaram em que medida os resultados empresariais podem estar associada às caraterísticas dos recursos humanos e à utilização de novas tecnologias de informação, através de um estudo sobre estabelecimentos de turismo rural da Galiza. O estudo apontou para a existência de uma relação entre os resultados das empresas e as caraterísticas dos seus recursos humanos. Inversamente, sugere, também, a não existência nesse sector de uma relação direta entre os resultados empresariais e o uso de novas tecnologias de informação.

Ainda no contexto da gestão das pessoas, os problemas do stress e do assédio moral, em contexto de trabalho, são objeto da abordagem efetuada por Sónia Dantas. Esta chama à atenção para a necessidade da gestão dos recursos humanos incorporar, de forma efetiva, nas suas práticas, um sentido de responsabilidade social das organizações que elimine atuações abusivas. Numa linha similar, Maria Teresa Magalhães, reflete sobre a importância da humanização nas organizações para uma melhor cidadania, incluindo um estudo de caso na área da saúde. Na sua análise, mostra como a humanização é uma necessidade premente, para contrabalançar os efeitos negativos da impessoalidade da tecnologia num ambiente de competição frequentemente extremado.

José Pedro Teixeira Fernandes

OMA – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DAS ALFÂNDEGAS
WORLD CUSTOMS ORGANIZATION
"As Alfândegas do futuro e o panorama do Comércio Internacional"

Adelino Pereira
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Resumo
Atualmente os membros da OMA confrontam-se com desafios difíceis mas, ao mesmo tempo, incontornáveis para enfrentar com sucesso as tendências contraditórias que decorrem da globalização do comércio internacional. Por um lado, existe a necessidade de garantir eficazmente a segurança e o controlo da cadeia de abastecimento internacional. Por outro lado, urge atender às crescentes exigências de celeridade dos procedimentos aduaneiros na libertação das mercadorias. Assim, à administração aduaneira será exigido um uso mais ativo e eficaz das tecnologias de informação e comunicação para responder a esses desafios. Esta terá, crescentemente, de trabalhar com dados electrónicos em substituição de documentos em suporte de papel e conectar-se aos sistemas de computadores das diversas partes envolvidas, como entidades governamentais e operadores económicos, numa "janela única".

Palavras-chave:
comércio internacional, operadores autorizados, janela única.

Abstract
Currently WCO members are faced with difficult challenges, but at the same time, indispensable to cope successfully with the contradictory trends resulting from the globalization of international trade. On one hand, it is needed to ensure the effective security and control of the international supply chain. On the other hand, one must meet the increasing demands in terms of customs procedures' speed in the release of goods. Thus, the customs administration will be required a more active and effective use of information and communication technologies in order to respond to these challenges.
Therefore, it will have to work with electronic data rather than paper documents and connect the various stakeholders' computer systems such as government agencies and economic operators, in a "single window".

Keywords:
international trade, authorized operators, single window.

1. Estrutura e estratégia

A Organização Mundial das Alfândegas age num âmbito focalizado no interesse das administrações aduaneiras globais, facilitando o comércio internacional através de sustentados esforços de padronização.

A OMA debate-se num trabalho contínuo pela transparência, através da implementação de iniciativas como o Acordo sobre Regras de Origem da OMC, e pela cooperação entre as administrações aduaneiras de diferentes países. Os seus países membros são responsáveis por 98% do comércio mundial. Com sede em Bruxelas, na Bélgica, a Organização Mundial das Alfândegas, resulta dos esforços desenvolvidos pelo Comité de Cooperação Económica Europeia. A descendência do atual nome desta Organização provém da adopção em 1994 do Conselho de Cooperação Aduaneira.

Vários fatores contribuíram decisivamente para este posicionamento, nomeadamente:

A Estratégia Desenvolvimentista – Após o desfecho da 2ª Guerra Mundial, e na aplicação das políticas de ajuda e desenvolvimento gizadas nos acordos de Bretton Woods, a comunidade internacional, começou a ter consciência de um dos aspetos mais dramáticos do mundo, como a luta contra o subdesenvolvimento. Essa luta passou pela ajuda e cooperação internacional e pela via do comércio internacional, dois elementos de política económica capazes de atacar a pobreza e a dependência da área enorme de países a que Alfred Sauvy[1] designou, em 1950, por "Terceiro Mundo".

A abertura das Economias – O grau de abertura tem vindo a depender de numerosos fatores, em função do envolvimento doutrinário da opção. Passado um longo caminho entre livre – cambismo e proteccionismo, acabando nos finais dos anos 80 e começo dos anos 90 por triunfar o modelo de liberalização, enquadrando muitos países para a necessidade premente de troca de bens e serviços através do conceito de especialização. Para Eduardo Raposo Medeiros (1998) "a consequência factual é da obtenção de economias de escala, harmonização das técnicas produtivas e administrativas e competitividade em tecnologias de processos"

A Evolução das Vantagens Comparadas – Até aos finais dos anos 80 não houve muita consciencialização da evolução das vantagens comparativas, ainda que se sentisse a ameaça no baluarte das tradicionais economias desenvolvidas. Esta dinâmica das vantagens comparadas faz aparecer na cena mundial novos países industrializados.

2. Regras de Origem e Sistema Harmonizado

Em face da forte ligação com a política comercial, as normas de origem, são de vital importância para a determinação de fluxos comerciais ou até de decisões de investimento. Dada a importância económica deste tema, continuam a ser desenvolvidos trabalhos em conjunto quer por parte da OMA quer por parte da OMC – Organização Mundial do Comércio, a harmonização de estudos e pareceres de modo a determinar as regras de origem específicas a nível internacional, preconizando-se por isso mesmo a publicação de um Código de Origens.

Assim sendo, um dos grandes objetivos a desenvolver é a cooperação técnica entre as administrações aduaneiras dos países participantes e promover a simplificação das normas internacionais e a sua aplicação harmonizada. Para Eduardo Raposo Medeiros (1985) "a necessidade de uma nova nomenclatura começou a sentir-se no começo da década de 70 e a elaboração de um Sistema Harmonizado de designação e de codificação de mercadorias é indispensável, a fim de facilitar, a longo prazo, as operações do comércio internacional".

1 - Economista e demógrafo francês Alfred Sauvy, que propôs a ideia de um "Terceiro Mundo" inspirado na terminologia "Terceiro Estado" usada na Revolução Francesa.

A OMA criou o Sistema Harmonizado (Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias), sistema de classificação pautal com seis dígitos. O SH é utilizado como ponto de partida para as pautas aduaneiras das partes contratantes da Convenção Internacional que entrou em vigor em Janeiro de 1988 e para as estatísticas comerciais internacionais.

3. Preocupação com a presente crise financeira mundial

A OMA publicou em março de 2010, um comunicado dirigido ao G20 antes da reunião de cúpula de Londres, em 2 de abril, que visavam uma generalizada preocupação a respeito da crise financeira mundial.
Reconhecendo que as políticas fiscal e monetária, bem como a regulamentação das instituições financeiras, estão entre as prioridades do G20, a OMA expressou no comunicado as suas preocupações face às consequências da crise financeira mundial para o comércio internacional e para as administrações aduaneiras, principalmente as dos países em desenvolvimento.
A OMA salienta também, a importância da promoção do comércio internacional como parte integrante das respostas dadas à crise pelo G20.
O comunicado fazia ainda referência aos resultados de uma pesquisa elaborada pela OMA, em fevereiro de 2009, sobre o impacto da crise financeira mundial para as Alfândegas e para o comércio internacional, bem como às medidas propostas, em decorrência da pesquisa, para enfrentar a crise.

As recomendações apontadas ao G20

1. As autoridades nacionais e regionais devem preconizar medidas de simplificação do comércio internacional coerentes com as práticas internacionais das alfândegas bem como outros serviços de controlo nas fronteiras.

2. Os países desenvolvidos e as Organizações Internacionais Doadoras (Donors) deverão encorajar os programas de reforço de capacidades e de modernização aduaneira, incluindo o estabelecimento da necessária infra estrutura para os países emergentes à economia de mercado e para os países em desenvolvimento.

3. A OMA e as outras organizações internacionais pertinentes deveriam ser ainda encorajadas a monitorizar a evolução do comércio internacional e a identificar melhores práticas que devem ser adoptadas no intuito de preservar o sistema comercial internacional.

Relativamente a estas diretrizes, salienta-se igualmente, a cooperação de projetos comuns e em pareceria como a operação "Diabolo", por exemplo, uma operação aduaneira conjunta da Organização Mundial das Alfândegas (OMA) e do ASEM[2], conduzida a partir da sede do OLAF[3] em Bruxelas e que contou com a participação das autoridades aduaneiras dos 27 Estados-Membros, resultando na apreensão de cerca de 135 milhões de cigarros contrafeitos. Esta operação permitiu evitar perdas significativas para os orçamentos da União e dos Estados-Membros sob a forma de direitos aduaneiros e impostos especiais sobre o consumo (num valor estimado superior a 22 milhões de euros).

2 - O Encontro Ásia -Europa é um processo de diálogo informal iniciado em 1996.

3 - Organismo Europeu de Luta Anti-fraude (OLAF) tem por atribuição proteger os interesses financeiros da União Europeia, lutar contra a fraude, a corrupção e qualquer outra actividade irregular, incluindo faltas profissionais cometidas nas instituições europeias.

4. Um plano para o futuro

1. Qual é o papel da Alfândega e o da Organização Mundial das Alfândegas?

A Alfândega desempenha um papel fundamental na administração do comércio. Ela é ainda o principal garante da cobrança de taxas e impostos, a preparação de dados estatísticos sobre o comércio externo, a conformidade das transações, a segurança da cadeia logística e facilitação do comércio, a proteção da sociedade, do ambiente e do património cultural.

Com o desenvolvimento do comércio internacional no âmbito da economia global, considerou-se que os regimes aduaneiros obsoletos, incompatíveis e ineficientes constituíam um obstáculo dispendioso.
Nestes termos, a modernização e a harmonização das Alfândegas constituem objetivos primordiais para o fomento do comércio internacional (ver Convenção de Quioto Revista para a Simplificação e Harmonização dos Regimes Aduaneiros). As Alfândegas devem igualmente continuar a manter um controlo eficaz do combate ao terrorismo e à criminalidade transfronteiriça, que aumentaram e se sofisticaram na sequência das novas possibilidades oferecidas pelos mercados mundiais.
A OMA é a única organização intergovernamental competente em matéria aduaneira, e que promove também o bem-estar social e económico nacional dos seus 171 Membros, advogando assim um ambiente aduaneiro honesto, transparente e previsível.
Neste aspeto, contribui assim, no florescimento do comércio legítimo e, ao mesmo tempo, possibilita a implementação de medidas eficazes contra as atividades fraudulentas.

2. A introdução do **Quadro de Normas de Segurança** – SAFE (por a designação em inglês)

O Quadro de Normas SAFE vai radicalmente revolucionar os procedimentos aduaneiros a fim de alcançar os desafios do século XXI e melhorar substancialmente a capacidade de proteger e facilitar o comércio global.
O Quadro de Normas SAFE foi criado pela OMA e respetivos Estados-membros, em estreita colaboração com as organizações internacionais e com a comunidade empresarial internacional. A implementação do Quadro de Normas SAFE vai contribuir positivamente para o desenvolvimento económico e social, terá um efeito dissuasivo na luta contra o terrorismo internacional, permitirá a cobrança de receitas com mais segurança e favorecerá a facilitação do comércio a nível mundial.
O Quadro de Normas SAFE é composto por um núcleo de quatro elementos.

- Quadro de Normas SAFE permite uma harmonização das informações antecipadas necessárias ao manifesto de carga, e que devem ser enviadas por via electrónica e necessárias às Alfândegas para as mercadorias importadas, exportadas e em trânsito.
- Os países que tomarem a decisão de implementar o Quadro de Normas SAFE
  comprometem-se a aplicar medidas consistentes de gestão de riscos, afim de utilizar as informações prévias para identificar as remessas de alto risco e responder às ameaças em matéria de segurança.
- O Quadro de Normas SAFE impõe a necessidade de se proceder à inspecção
  Pré-embarque das remessas de alto risco com a utilização preferencial de equipamento de deteção não intrusivo, como por exemplo, aparelhos de raios X de larga escala e detetores de radiação.
- O Quadro de normas SAFE define os benefícios que as Alfândegas atribuirão às empresas que cumpramos requisitos mínimos de segurança da cadeia logística. É este último aspecto que vai merecer a atenção especial da comunidade PME.

As Alfândegas em ambiente electrónico
Antecipada Gestão do risco – Inspecção **pré-embarque** de saída
Parcerias empresariais

Harmonizar a exigência de informação electrónica antecipada no embarque, desembarque e trânsito de remessas. Compromisso sobre a aplicação de medidas consistentes de gestão de riscos afim de utilizar as informações prévias para identificar as remessas de alto risco e responder às ameaças em matéria de:

Inspeção pré-embarque de saída de remessas de alto risco para exportação, com a utilização preferencial de métodos de inspeção não intrusiva.

Oferta de benefícios aduaneiros às empresas que cumpram os requisitos mínimos de segurança da cadeia logística e demonstrem o uso de boas práticas.

O Quadro de Normas SAFE, baseado neste núcleo de quatro elementos anteriormente descritos, assenta sobre dois pilares:

1. o pilar Alfândega-Alfândega
2. e o pilar Empresas - Alfândega.

Esta dupla estratégia apresenta numerosas vantagens. Os dois pilares incluem um conjunto de normas consolidadas de modo a garantir-se uma fácil compreensão e uma rápida aplicação das medidas a nível internacional.

Dois Pilares Alfândega – Alfândega
Conjunto de 8 Normas:
1. Gestão Integrada da Cadeia Logística
2. Prerrogativas de inspeção de mercadorias
3. Tecnologia moderna no equipamento de inspeção
4. Sistemas de Gestão do Risco
5. Contentor ou remessas de Alto Risco
6. Informação Electrónica Antecipada
7. Focalização e Comunicação
8. Medidas de Atuação

Empresas – Alfândega
Conjunto de 11 Normas:
1. Parceria
2. Segurança
3. Benefícios
4. Tecnologia
5. Comunicação
6. Facilitação
9. Avaliação da Segurança

10. Integridade do Pessoal
11. Inspeções de Segurança no Embarque

O Quadro de Normas SAFE contém igualmente um inventário pormenorizado dos requisitos e condições aplicáveis à Alfândega e aos Operadores Económicos Autorizados (OEA) coma finalidade de ajudar as Alfândegas e os Operadores Económicos Autorizados a implementar as disposições do Quadro de Normas SAFE.
Em contrapartida à aplicação efetiva dos requisitos de segurança estipulados pelo Quadro de Normas SAFE, a Alfândega irá oferecer benefícios de facilitação aos OEA, como por exemplo, processamento aduaneiro mais rápido, uma análise reduzida das suas mercadorias, que irá traduzir-se numa poupança de tempo e de custos.

O Estatuto de OEA
O Operador Económico Autorizado, a seguir designado por AEO (Authorised Economic Operator), surge na União Europeia (UE) da necessidade de estabelecer um equilíbrio ao nível dos controlos aduaneiros das mercadorias que entram e saem do seu território, tendo em vista assegurar a aplicação harmonizada desses mesmos controlos em todos os Estados Membros os quais devem ter por base o cumprimento e a observância de normas e critérios comuns.
Nesse sentido, os Estados Membros e a Comissão concertaram uma posição estratégica comum com o objetivo de alcançar um termo justo entre os controlos aduaneiros e a facilitação do comércio legítimo.
Por outro lado, a crescente ameaça terrorista, que põe em causa a paz e segurança da Comunidade Internacional despertaram a sua consciência para a necessidade de criar mecanismos de defesa eficientes e eficazes contra os riscos e perigos com que cada vez mais se confronta.
Com este cenário desenvolvem-se novas atividades de risco e surgem novos perigos associados que determinaram que a União Europeia tomasse também medidas de luta contra esta nova realidade.
Assim, as Alfândegas da União Europeia, alargaram o âmbito das suas funções tradicionais e implementaram medidas de reforço através do desempenho de um papel mais ativo em matéria de segurança e proteção na defesa dos cidadãos e na luta contra o crime organizado sem, no entanto, descurar uma das suas principais missões, ou seja, evitando os tráficos ilícitos de mercadorias proibidas ou restritas, o combate ao tráfico de drogas, cigarros ou mercadorias contrafeitas, cujos fundos, comprovadamente, constituem parte substancial do financiamento das redes terroristas.
Por consequência, foram criados os normativos legais para o novo conceito de Operadores Económicos Autorizados no Regulamento (CE) nº 648/2005 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de abril, publicado no Jornal Oficial nº L 117 de 04/05/2005 e posteriormente o Regulamento (CE) nº 1875/2006 da Comissão, de 18 de dezembro, publicado no Jornal Oficial nº L 360 de 19/12/2006 que regulamentou a concessão deste estatuto.
O estatuto de AEO entrou em vigor a partir do dia 1 de janeiro de 2008 e permite aos operadores económicos beneficiarem de facilitações no que respeita aos controlos aduaneiros relacionados com a segurança e protecção e/ou de simplificações aduaneiras.

Cooperação e reconhecimento AEO com os países não comunitários

O Secretário - Geral da OMA, Kunio Mikuriya, salientou no último Conselho de Diretores-Gerais de Cooperação Aduaneira, realizado em Bruxelas, a importância do combate à contrafacção e falsificação de medicamentos no Mundo, o papel das Alfândegas na garantia da segurança dos produtos, da proteção dos interesses financeiros e da proteção dos direitos de propriedade intelectual com análises de risco e controlos eficazes, deixando também uma palavra de satisfação, pela forma como têm decorrido os recentes acordos entre a União Europeia e diversos países terceiros, no reconhecimento mútuo relativo ao estatuto de Operador Económico Autorizado (OEA).

Conclusão

A crescente globalização do comércio, o desenvolvimento de novos mercados e as mudanças operadas nos métodos de manuseamento das mercadorias exigem um reforço das relações entre as administrações aduaneiras, as empresas, o meio judicial e científico e outros operadores envolvidos no comércio externo. Nesse reforço, as tecnologias de informação e comunicação, interligando os diferentes intervenientes, terão um papel central. Um futuro ambiente de integração das Alfândegas deverá incluir um programa de ação no domínio aduaneiro que possa prever a oportunidade dos diferentes intervenientes no comércio internacional participarem no mesmo, sempre que adequado, sob as orientações da OMA.

Referências Bibliográficas

Audy, Jean-Pierre; (2008), "Relatório sobre a política comercial" em Parlamento Europeu. Acessível em http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2008-0184+0+DOC+PDF+V0//PT

Feehily, Josephine; (2011), "A World Customs Organization for our times", em Annual Council Sessions. Acessível em http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/About%20Us/OMD%20Actu%2066%20oct%202011%20uk.pdf, Data de acesso 30/12/2011

Medeiros, Eduardo Raposo; (1985), O Direito Aduaneiro – Sua Vertente Internacional, Lisboa: ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa.

Medeiros, Eduardo Raposo; (1998), Blocos Regionais de Integração Económica no Mundo, Lisboa: ISCSP Universidade Técnica de Lisboa.

CAPITAL HUMANO Y NUEVAS TECNOLOGIAS: ANALISIS DE SU EFECTO EN RESULTADOS EMPRESARIALES EN EL CASO DEL TURISMO RURAL GALLEGO

Mª Isabel Diéguez Castrillón, Universidade de Vigo
Ana Gueimonde Canto, Universidade de Vigo
Ana I. Sinde Cantorna, Universidade de Vigo
Lidia Blanco Cerradelo, Universidade de Vigo

Resumen

El objetivo de este trabajo es investigar si la variación en los resultados empresariales pueden estar asociados a las características de los recursos humanos y al uso y adopción de nuevas tecnologías de la información, en el caso concreto de los establecimientos de turismo rural gallegos. En este trabajo se combinan postulados manejados en la investigación en recursos humanos y aportaciones que pueden complementar dicha perspectiva que tienen su fundamento en diversas teorías de la organización. Los resultados indican la no existencia de relación entre el uso de nuevas tecnologías de la información y los resultados empresariales. En el trabajo se contrasta que no existe relación directa entre ambas variables. Sin embargo comprobamos que existe relación entre los resultados de las empresas y las características de los recursos humanos de las empresas. Además el uso de las nuevas tecnologías de la información guarda relación con dichas características, no obstante, la combinación de los efectos de la utilización de las nuevas tecnologías y los recursos humanos no moderan los resultados empresariales.

Palabras clave:

innovación, internet, recursos humanos, resultados, turismo rural, Galicia.

Abstract

This paper aims to find out if the variation in companies performance can be associated with the human resources characteristics and the use and adoption of technologies in case of Galician rural tourism In this paper we combined research postulates handled in human resources and inputs that can complement the above perspective based on organization's theories. Results show no relation between the use of new information technologies and companies' performance. This paper confirms that direct relation does not exist between both variables. However, we verify that relation exists between the results of the companies and the characteristics of the companies' human resources. Although the use of the new technologies of the information keep relation with the above mentioned characteristics, the combination of the effects of the new technologies use and the human resources do not moderate the managerial results.

Keywords:

innovation, internet, rural tourism, performance, human resources, Galicia.

1. Introducción

La importancia del cambio técnico y la necesidad de adaptarse a la rapidez con la cual se produce dicho cambio en la actualidad, ha pasado a convertirse en una cuestión fundamental para las empresas que deseen mantenerse en el mercado a largo plazo, independientemente del sector económico en el que se encuadren. La competitividad de una empresa, en el contexto actual, depende de su capacidad para adoptar y explotar eficientemente las nuevas tecnologías en sus productos o servicios y procesos.

Las innovaciones en servicios comprenden nuevos servicios y nuevas formas de producir o proveer servicios, así como cambios significativos en los servicios ya existentes o en su distribución o entrega (Jacob *et al.*, 2001; COTEC, 2004). En el sector turístico la capacidad para innovar está íntimamente ligada a la adopción de las TIC y a la gestión del capital humano, siendo una de las innovaciones con mayor repercusión la aparición de Internet (Sancho *el al.*, 2004b). En el ámbito empresarial, Internet supuso importantes cambios en las organizaciones, motivados tanto por su utilización a nivel interno como herramienta de comunicación y de información, como por la revolución que supone internet en cuanto a estrategias de marketing y a la forma de interaccionar con el entorno. En el caso concreto del sector turístico, y siguiendo el modelo propuesto por Bilderbeek *et al.* (1998), implica una nueva forma de comunicarse con el cliente, así como un nuevo concepto de servicio y de provisión del mismo en los que tiene gran protagonismo la dimensión tecnológica.

Por otra parte, cabe señalar que en el caso del sector turístico cobran especial importancia las etapas finales del proceso de innovación, esto es, las relacionadas con la difusión de tecnologías desarrolladas en otros sectores y adaptadas e incorporadas a los procesos productivos del sector. Por tanto, el estudio de los procesos de innovación tecnológica en este tipo de empresas que siguen estrategias dependientes debe centrarse en el proceso de difusión, ya que es precisamente en ese punto donde se puede decir que inician su actividad innovadora.

Es abundante la literatura que establece la relación directa entre rendimiento organizativo y uso de nuevas tecnologías, entendiendo la utilización de estas como elemento fundamental en el proceso de difusión (Wheelwright, 1984; Mirvis et al., 1991; Chase et. al., 1992; Lindberg, 1995; Taplin, 1995; Primrose y Verter, 1995; Martínez, 1995; Martínez, 1996; Noori, 1997; Avella et.al., 1996; Kathuria y Partovi, 2000; Ghani y Jayabalan, 2000; Chan et al. 2001; Sacristán, 2001).

En este sentido, diversos trabajos basados en la teoría de los recursos avanzan en el estudio de dicha relación hacia la identificación de factores moderadores de la misma, figurando en algunos de estos trabajos los recursos humanos como complementarios (Powell y DentMicalleff, 1997; Brynjolfsson et. al, 1998; Gargallo y Galve, 2003).

No obstante, no abundan las investigaciones que contemplan la posible interacción entre la variable innovación tecnológica y las características de los recursos humanos en relación al rendimiento organizativo (Efstathiades et.al. 2000; Edwards et al, 2002; Linda y Lilja, 2004, Larraza et al. 2006). La escasez de trabajos en la literatura que aborden el tema de la innovación empresarial ligada a los de recursos humanos se debe a la carencia de bases de datos en las que se combine información sobre prácticas innovadoras en las empresas, y características de los recursos humanos. Este artículo indaga en los resultados de la combinación de ambas perspectivas.

La metodología empleada para este trabajo es una encuesta realizada en el año 2006, a través de la que se ha obtenido información sobre el tema en un sector del ámbito de los servicios, el turismo rural, en un marco geográfico determinado como es la Comunidad Autónoma de Galicia.

El objetivo de este trabajo es el de determinar si influye en el rendimiento de las empresas la utilización de las TIC, tomando como referencia los alojamientos de turismo rural en Galicia. Además nos interrogamos concretamente sobre la posible incidencia en esta relación de las características de los recursos humanos que están en contacto con las mismas.

El trabajo se estructura en 5 secciones. En la segunda se revisa, la literatura relativa al tema de estudio y se fundamentan las hipótesis a contrastar en la investigación y en la tercera se establecen las variables utilizadas y sus escalas de medida. La metodología utilizada en nuestra investigación, la muestra y la recogida de información se presentan en la sección cuarta. En la sección cinco se exponen y comentan los principales resultados y conclusiones del trabajo, así como las limitaciones de la misma, las futuras líneas de investigación y posibles mejoras del mismo

2. Desarrollo teórico y exposición de hipótesis

Las hipótesis a contrastar en el trabajo, plantean la posible relación entre la utilización de nuevas tecnologías de la información y las características de los recursos humanos para explicar los resultados organizativos. Para ello se intentará verificar si los resultados de las empresas están influenciados por la combinación entre innovación tecnológica y recursos humanos. Paralelamente se indagará sobre la relación entre innovación tecnológica y recursos humanos, la relación entre innovación tecnológica y resultados y la posible relación entre recursos humanos y resultados.

El comportamiento de las empresas a la hora de adoptar nuevas tecnologías de la información en sus procesos productivos está justificado habitualmente por la viabilidad financiera, y por tanto por los beneficios tangibles derivados de la adquisición de capital. No obstante la literatura indica que también se deben de considerar otros elementos, así la flexibilidad, reducción de costes, eficiencia, calidad o atención al cliente, son los elementos manejados habitualmente para decidir y calcular su rentabilidad potencial (Wheelwright, 1984; Chase et. al., 1992; Mirvis et al., 1991; Martínez, 1995; Lindberg, 1995; Primrose y Verter, 1995; Taplin, 1995; Martínez, 1996; Avella et al. , 1996; Noori, 1997; Ghani y Jayabalan, 2000; Kathuria y Partovi, 2000; Chan et al. 2001; Sacristán, 2001).

En este sentido, tal y como hemos comentado anteriormente, se dispone de un bagaje importante de estudios que contemplan la influencia de las nuevas tecnologías de la información sobre los resultados empresariales.

En el caso del empleo de Internet, las oportunidades que se presentan son entre otras mejoras en el área de marketing y comercial, el poder realizar acciones de comunicación a bajo coste, mayor conocimiento de los clientes y de su satisfacción, acceso a mercados dispersos, el refuerzo de la imagen corporativa o la eliminación de intermediarios. La repercusión se supone directa en los resultados empresariales, con incremento de ventas y disminución de costes junto con incrementos en los márgenes de beneficio y fidelización de los clientes.

En este sentido, el sector turístico ha experimentado en los últimos años importantes cambios. Entre los factores que inciden en ello destaca el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), ya que junto a la segmentación de mercados, el desarrollo sostenible, la integración diagonal y el nuevo concepto de turista da lugar al llamado Nuevo turismo (Majó y Galí, 2002).

Adicionalmente las nuevas tecnologías implican un cambio en los requisitos del puesto de trabajo (Mintzberg, 1984) e influyen en las habilidades de los trabajadores, los cuales necesitan adaptarse a los distintos conocimientos que exige la nueva tecnología para su eficaz funcionamiento (Peiró, 1997; Huerta, 2002). Se argumenta, que ante la selección de una determinada alternativa técnica, deben de analizarse paralelamente las necesidades de recursos humanos (Sorge y Streek, 1988). Es abundante la literatura que nos muestra como es incompatible la introducción de nuevas tecnologías de la información en las organizaciones con la ausencia de condiciones infraestructurales entre las que se integra la movilización de los recursos humanos (Martínez A., 1995; Horte y Hedlund, 2000; Ghani y Jayabalan, 2000; Shepherd et al. 2000; Upton y McAfee, 1997; Efstathiades et.al. 2000; Bartel y Lichtenberg 1987). Además las investigaciones de Bartolini y Baussola (2001) y de Fuglie y Kascak (2000) indican que la decisión de adopción de una determinada tecnología está relacionada con la cualificación de los trabajadores.

Análogamente, un amplio abanico de estudios se restringe a analizar exclusivamente las características de los recursos humanos y su relación con los resultados (Delaney et al 1989; Arthur, 1992; Adler, 1993; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Word, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichiniowski et al, 1997; Rodríguez, 2003; Larraza et. al 2006).

En este sentido, se establece el capital humano como factor estratégico para la competitividad en turismo (Lillo et. al, 2007). Aunque la tecnología es un elemento importante para el funcionamiento de las empresas del sector, se constituye como una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación eficaz de eses recursos y de adaptarse a las nuevas exigencias del sector. Multitud de investigaciones avalan el argumento de que los trabajadores pueden aportar valor añadido a las organizaciones, así como aportar ventajas competitivas y diferenciadoras a las empresas destacando el valor de los intangibles en sectores en los que los clientes se encuentran cada día mejor informados, son mas exigentes y cuentan con mayores alternativas, como es el caso de los turistas (Gallardo, 2003). Los empleados de los servicios turísticos son los encargados de conseguir la satisfacción de estos clientes, su protagonismo es vital en la aportación del servicio turístico debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario con los clientes (Acosta et. al, 2002). En este sentido se manifiesta también el Libro Blanco de los Recursos Humanos del turismo en España (Exceltur, 2006).

Los recursos humanos se ven afectados por las implicaciones que tienen las nuevas tecnologías aplicadas al turismo sobre las necesidades de capacitación y el desarrollo de los mismos, y sobre su capacidad para ofrecer empleo y crear nuevas oportunidades de trabajo (Fernández, 2004).

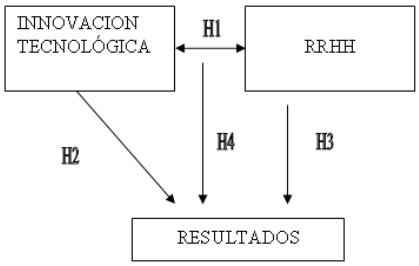
Las hipótesis de partida establecidas en nuestra investigación tomando como referencia todas estas aportaciones teóricas y empíricas previas son las siguientes:

H1: Existe relación entre la Innovación Tecnológica y RRHH

H2: Existe relación entre la Innovación Tecnológica y los resultados

H3: Los RRHH guardan relación con los resultados

H4: Existe relación entre Innovación Tecnológica, los RRHH y los resultados de las empresas.



3. Variables y escala de medida

Los factores que propician la realización de actividades turísticas por parte de los empresarios son múltiples y sus resultados esperados son también de naturaleza diversa. Dada la variedad de objetivos a alcanzar, es recomendable aproximarse a la medición de sus resultados a través de sus múltiples dimensiones. Emplear una única medida no reflejaría la realidad de la empresa, o lo haría únicamente en el corto plazo. Las alternativas que se presentan para utilizar como medidas del éxito son, bien objetivas, bien subjetivas. El empleo de medidas objetivas cuantitativas financieras podría plantearse como la forma más sencilla de acercarse a los resultados. No obstante esta información siempre es más complicada de conseguir debido a la confidencialidad argumentada por los empresarios. Esta dificultad se amplifica en el caso de las PYMES, siempre reticentes a ofrecer esta información. Para solucionar este tipo de problemas de provisión de datos y la exactitud asociada a medidas objetivas financieras pueden emplearse simultáneamente medidas subjetivas cualitativas, siendo pertinente en la medida de lo posible el empleo de ambos tipos de medidas de resultados, subjetivas y objetivas (Haber y Reichel, 2005).

Además conviene distinguir entre medidas de largo plazo y medidas de corto plazo. En este sentido las medidas financieras suelen mostrar la situación concreta de un momento determinado pero no reflejan la posibilidad de supervivencia en el largo plazo. Por lo tanto, los resultados deben ser considerados en conjunto con una serie de medidas financieras y no financieras que indican tanto el resultado en el corto plazo como las fortalezas de la empresa y la habilidad de supervivencia a lo largo del tiempo (Ilberty et al., 1998).

Adicionalmente a la distinción entre medidas objetivas y subjetivas, de corto y largo plazo, debemos prestar una atención especial al papel de la satisfacción de los clientes. En este sentido, el sector servicios, dentro del que se integra el turismo, presenta una serie de características que lo distinguen de los sectores industriales. Los clientes influencian los resultados a través de su satisfacción, esta se puede contemplar en términos de calidad del servicio recibido, la cual normalmente es consistente con la satisfacción percibida. Es posible medir los resultados de los servicios evaluando la eficiencia en la provisión de servicios o la calidad del servicio desde la perspectiva subjetiva de cliente o empresario (Haber y Reichel, 2005).

Por otra parte, las medidas de resultados son diferentes entre sectores e industrias. Así por ejemplo concretamente en turismo rural éstas están normalmente relacionadas con consideraciones sobre la generación de empleo para los miembros de la familia, consecución de objetivos de estilo de vida y enriquecimiento en el plano social y personal. En el sector turístico en general, los indicadores contemplan por una parte la eficacia (entendida como ratio de ocupación o crecimiento en ventas por habitación) y también toman en consideración la eficiencia (la tasa de rentabilidad interna (ROI), o la adaptabilidad que incluye el número de nuevos productos o servicios exitosos introducidos y el porcentaje de ventas de nuevos productos o servicios (Philips, 1996).

	ÁMBITO OBJECTIVO	ÁMBITO SUBJETIVO	
	TODOS LOS SECTORES	ESPECÍFICA SECTOR TURÍSTICO	TODOS LOS SECTORES
MEDIDAS DE LARGO PLAZO	Crecimiento en nº de empleados Evolución del nivel de endeudamiento Evolución de la situación financiera	Reputación Nuevos proyectos turísticos Desarrollo de productos turísticos Promoción turística del área Respuesta a cambios en el mercado Creación de conocimiento del producto turístico	Satisfacción a los clientes
MEDIDAS DE CORTO PLAZO	Nº de empleados	Ocupación en relación a objetivos Generación de beneficios medios anuales	Rentabilidad en relación a competidores

Las medidas de resultados empleadas en este trabajo combinan el ámbito objetivo con el subjetivo, el largo plazo y el corto plazo, algunas son específicas para el sector y otras son comunes a todos los sectores. Para medir los resultados subjetivos se pidió a los entrevistados que valorasen el grado de importancia de un conjunto de ítems sobre una escala de 5 puntos. En cuanto a las variables objetivas, una de ellas es continua (crecimiento del número de empleados) y otras dos son valoradas por los entrevistados en escalas de -4 a 4 (evolución del nivel de endeudamiento) y de -5 a 5 (evolución de la situación financiera). Las medidas empleadas se sintetizan y clasifican a continuación:

Tabla 1: Escala de medidas de resultados

MEDIDAS SUBJETIVAS	
Creación de reputación positiva	Escala Likert de 0- 5 puntos
Desarrollo de nuevos proyectos turísticos	Escala Likert de 0- 5 puntos
Desarrollo de productos turísticos	Escala Likert de 0- 5 puntos
Promoción turística del área	Escala Likert de 0- 5 puntos
Respuesta a cambios en el mercado	Escala Likert de 0- 5 puntos
Creación de conocimiento del producto turístico	Escala Likert de 0- 5 puntos
Grado de ocupación en relación a objetivos	Escala Likert de 0- 5 puntos
Generación de beneficios medios anuales	Escala Likert de 0- 5 puntos
Rentabilidad en relación a competidores	Escala Likert de 0- 5 puntos
Satisfacción a clientes	Escala Likert de 0- 5 puntos
MEDIDAS OBJETIVAS	
Empleo	Nº de empleados momento actual – nº de empleados momento inicial
Evolución en el nivel de endeudamiento	-4 a 4
Evolución de la situación financiera	-5 a 5

Otra de las variables fundamentales sobre las que se asienta la hipótesis principal de nuestra investigación es la correspondiente a la innovación. Mediremos esta variable a partir de la incorporación de nuevas tecnologías de la información en las empresas. Entendemos por nuevas tecnologías de la información la utilización de Internet.

Utilizaremos diversos indicadores de uso de tecnologías de la información: en primer lugar su decisión de disponer de páginas web para el desarrollo de sus funciones. Por tanto tomará el valor 0 en el caso de que la empresa no disponga de página web y 1 en el caso de que disponga de la misma. Además consideraremos el número de años que la empresa cuenta con página web y el porcentaje de clientes captados a través de este medio.

Tabla 2: Escala de medidas de uso de nuevas tecnologías

Disposición de página web	0: No Disposición 1: Disposición
Antigüedad en el uso	Nº de años de disposición de página web
Clientes captados	Porcentaje de clientes captados anualmente por esta vía

Respecto a la variable recursos humanos combinamos la consideración de un elemento que es el stock de capital humano configurado por el nivel de estudios de los trabajadores, que nos aporta una medida de la cualificación y la experiencia en el sector turístico. Además incorporamos las características de la relación laboral de las personas que realizan actividades en la empresa.

La valoración de la educación de los ocupados en las actividades de turismo rural como medida de competitividad de este sector queda de manifiesto en el Indicador de Recursos Humanos (Human Resource Indicator) que forma parte de la estructura de indicadores para la medición de la competitividade en turismo del CM_1 (Competitivenes Monitor) descrito por Gooroochum y Sugiyarto (2005). Este índice de educación se considerar una buena proxy de la calidad de los recursos humanos en el sector de turismo, distinguiendo entre sin estudios, estudios primarios, secundarios y terciarios, es utilizado también en estudios como los de Lillo et. al 2007.

El capital humano turístico se puede establecer como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedentes de las inversiones en educación formal y en la formación en el trabajo, así la formación en el trabajo la adquiere bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de sus actividades en el sector, o bien de la formación específica recibida.

Operativizamos esta variable a través de diversos items, por una parte el nivel medio de estudios de los trabajadores de la empresa de turismo rural, considerando la formación adquirida en el denominado nivel educativo "formal". No obstante es necesario considerar también la formación "no formal", por ello nos apoyamos en el análisis de las variable experiencia en el sector turístico, calculando el porcentaje de trabajadores que cuentan con dicha experiencia en el momento de creación de la empresa o de ser contratados por la misma, asociándola a una medida de formación específica con la que cuentan los trabajadores.

En relación a las características de las relaciones laborales caracterizadoras de los establecimientos de turismo rural, tomamos como referencia la relación entre propietarios y trabajadores, así como el porcentaje de trabajadores con contrato a tiempo completo y con contrato indefinido.

Tabla 3: Escala de medidas de RRHH

Nivel de estudios de los trabajadores	Media del nivel de estudios de los trabajadores: 0 : Estudios primarios 1: Estudios medios 2: Diplomatura 3: Licenciatura o Ingeniería 4: Postgrado
Experiencia	% de trabajadores en la empresa con experiencia en el sector
Relación Laboral	% de trabajadores a tiempo completo % de trabajadores con contrato indefinido Nº de empleados/Nº de propietarios

4. Estudio Empírico: Metodologia

Para obtener información sobre resultados y utilización de TIC se realizó un estudio sobre una muestra suficientemente representativa de los establecimientos de turismo rural de Galicia. Para la elaboración de la muestra se identificó, en un primer momento, el universo de establecimientos de turismo rural. A continuación se procedió a la definición de la muestra (elección del tipo de muestreo, cálculo del tamaño de la muestra y de su afijación).

Aunque el auge del turismo rural en Galicia es reciente, sólo a partir de mediados de los años noventa puede hablarse de la existencia de una oferta de turismo ordenada (Martínez *et al.*, 2005), en la actualidad existen en Galicia 488 establecimientos de alojamiento rural con una oferta de 5.700 plazas, los cuales recibieron

1 - Este Monitor ha sido desarrollado como resultado de un trabajo de colaboración entre el Consejo Mundial del Turismo y Viajes y el Cristel deán Tourism and Travel Research Institute (TTRI) de la Universidad de Nottingham. Se construye a partir de 23 indicadores agrupados en ocho grandes bloques.

en el año 2004 a 162.658 turistas. Con esta infraestructura de alojamientos, la Comunidad de Galicia se convierte en uno de los territorios españoles con una mayor y más variada oferta en el ámbito del turismo rural (Martinez, 2004). Se trata de establecimientos familiares, de tamaño medio reducido (por término medio, aproximadamente, 12 plazas por casa) y que ocupa actualmente a unas 745 personas.

Para la definición del universo de empresas se empleó el Directorio de establecimientos de Turismo Rural de la Dirección Xeral de Turismo de la Xunta de Galicia. El tamaño poblacional es de 488 establecimientos. Una vez establecido el universo a considerar, se procedió a seleccionar la muestra. Para el problema que nos ocupaba, precisábamos que en la muestra de empresas estuviesen presentes todas las modalidades posibles de establecimientos de turismo rural, así como establecimientos situados en las cuatro provincias gallegas. Perseguíamos por tanto que la muestra de empresas fuese representativa de los establecimientos de turismo rural, considerando los diferentes tipos de establecimiento y la localización de las mismas. A tal fin empleamos la estratificación por tipo de establecimiento (A; B o C_2) y por provincia para la fijación del número de sujetos que configuran la misma, con un nivel de confianza y error muestral con valores aceptables de fiabilidad y validez. Empleamos el método de muestreo aleatorio con asignación proporcional. Para determinar el tamaño de la muestra se siguieron los procedimientos habituales en este tipo de estudios (población finita y supuestos unos niveles de confianza y límites de error admisibles). Con un margen de error de $\pm$8, en la hipótesis P=50% y nivel de confianza del 95%, el número de empresas de la muestra o tamaño muestral es de 115. La elección de las empresas de la muestra se llevó a cabo aleatoriamente, siguiendo la norma UNE 66-010-79 (Método de muestreo al azar).

Para la recogida de información se elaboró un cuestionario sobre cuyo primer borrador se realizó un pretest, a fin de detectar posibles sesgos, comprobar el adecuado entendimiento de las preguntas por parte de los sujetos informantes, identificar la existencia de dificultades de contestación y aumentar la precisión en la definición de algunos términos. Posteriormente, nos dirigimos a las unidades de la muestra con el cuestionario estructurado. Las entrevistas fueron concertadas previamente por teléfono. Se realizaron visitas y se entrevistó personalmente a propietarios de los establecimientos.

Tabla 4: Número de establecimientos en la muestra

PROVINCIA	TIPO DE ESTABLECIMIENTO		
	A	B	C
CORUÑA	3	21	6
LUGO	4	21	7
OURENSE	6	10	1
PONTEVEDRA	5	26	5
TOTAL	18	78	19

2 - Los establecimientos de turismo rural en Galicia se clasifican en: Grupo A: pazos, castillos, monasterios, casas grandes y casas rectorales. Grupo B: Casas de aldea situadas en el medio rural que, por su antigüedad y características de construcción, respondan a la tipicidad propia de las casas rústicas gallegas. Grupo C: Comprende las casas de labranza, entendiendo como tales las casas situadas en el medio rural con habitaciones dedicadas al alojamiento de huéspedes, en las cuales se desarrollan actividades agropecuarias en las que puedan participar los clientes alojados. Grupo D: En este grupo se integran las aldeas de turismo rural. Un conjunto de, como mínimo 3 casas situadas en el mismo núcleo rural, que sean explotadas de forma integrada y pertenezcan al mismo titular.

Con respecto al tratamiento estadístico utilizado para analizar los datos, se efectuaron análisis de componentes principales para estudiar la unidimensionalidad de los constructos, verificándose que las valoraciones de subgrupos de ítems se ajustaban a factores diferenciados. Para indagar sobre la posible existencia de relación entre las variables manejadas empleados ANOVA de uno y dos factores

5 Resultados y Conclusiones e Investigaciones Futuras

5.1 Resultados

Tomando en consideración la primera de las hipótesis que presentaba la posibilidad de relación entre recursos humanos y uso de nuevas tecnologías, procedimos a analizar dicha relación a través de un análisis ANOVA en la búsqueda de relaciones significativas. De los datos deducimos que las únicas relaciones significativas encontradas son en primer lugar las referidas a la disposición de página web por parte de los establecimientos y la ratio empleados/propietarios así como el porcentaje de estos empleos que tienen carácter indefinido. De igual manera la antigüedad de la página se encuentra relacionada significativamente con el porcentaje de empleo por cuenta ajena del establecimiento. No obstante no se encuentra relación alguna entre la variable captación de clientes a través de la red y las consideradas características de los recursos humanos. Deducimos por tanto, que el uso de nuevas tecnologías de la información guarda relación con algunas de las características del empleo. La primera de las hipótesis del trabajo queda contrastada parcialmente.

Tabla 5: Efectos del uso de nuevas tecnologías sobre los RRHH

	Nivel de Estudios	Exp en el sector	% empleo	% Indefinidos	% T. Completo
Página web					
F	1,883	2,580	4,421	7,369	2,068
Sig	,173	,111	,038	,009	,157
Antigüedad de la página					
F	,805	,619	1,857	,674	,1,216
Sig	,163	,778	,071	,726	,322
Clientes captados					
F	,990	,646	1,007	1,028	,793
Sig	,482	,849	,464	,449	,646

En relación al contraste de la segunda de las hipótesis planteada, la posible relación entre resultados e innovación tecnológica, procedimos en primer lugar a realizar un análisis de las medidas subjetivas de resultados (Tabla 6) que permite agrupar los diferentes ítems contemplados en tres dimensiones diferenciadas. Un primer factor incorpora ítems relacionados con la mejora del entorno físico, económico y social del entorno del establecimiento de turismo rural. Etiquetamos por tanto este factor de resultados como Orientación al entorno. El segundo componente de resultados integra cuatro ítems que suponen una valoración de resultados en términos de Orientación al cliente. Finalmente, los tres restantes ítems dan lugar a un factor resultados en el ámbito estrictamente económico. Lo etiquetamos como Orientación a beneficios

Tabla 6: Medidas subjetivas de resultados. Resultados del análisis factorial de componentes principales.

	Media (D.T.)	Orientación al entorno	Orientación al cliente	Orientación a beneficios
Creación de una reputación positiva	4,24 (0,73)		0,808	
Desarrollo de producto turístico	3,65 (0,96)		0,762	
Desarrollo de nuevos proyectos	3,13 (1,11)		0,428	
Satisfacción de los clientes	4,24 (0,86)		0,856	
Promoción turística del área	3,11 (1,34)	0,832		
Respuesta efectiva a los cambios del mercado	3,00 (1,00)	0,752		
Creación de conocimiento del producto turístico	3,27 (1,15)	0,866		
Generación de beneficios medios anuales	2,66 (1,03)			0,600
Rentabilidad en relación a competidores	2,90 (1,04)			0,827
Ocupación en relación a objetivos	2,69 (1,14)			0,837
Autovalor		2,44	2,42	2,04
% de varianza explicada		24,24	24,39	20,41
69,55% varianza explicada por la solución factorial. Rotación ortogonal Varimax				
Fiabilidad (α de Cronbach)		0,825	0,783	0,694

En relación a las medidas objetivas (Tabla 7), los valores medios descriptivos indican globalmente una tendencia creciente en los niveles de empleo, así como una ligera reducción en los niveles de endeudamiento, junto con mejoras en la situación financiera durante el período transcurrido entre el comienzo de las actividades turísticas y la actualidad.

Tabla 7: Medidas objetivas de resultados. Medias

	Media	D.T.
Crecimiento en el empleo	2,32	1,75
Variación en el nivel de endeudamiento	-0,45	1,15
Variación positiva en la situación financiera	0,53	1,41

Una vez determinado el panorama que presentan las medidas de resultado analizadas pasamos a establecer la posible relación entre estos y la utilización de nuevas tecnologías de información para el desarrollo de sus actividades.

Al intentar contrastar la segunda de las hipótesis planteadas (H2), nos encontramos con la inexistencia de relación significativa entre los resultados empresariales y los elementos caracterizadores del uso de tecnologías de la información. Encontramos todas las posibles relaciones no verificadas, por lo que podemos deducir en principio la inexistencia de relación directa entre los resultados y la utilización por parte de los establecimientos de turismo rural de tecnologías de la información. Podemos rechazar por tanto la hipótesis planteada.

Tabla 8: Efectos del uso de nuevas tecnologías sobre resultados. Prueba ANOVA

	Var. Sit fin	Var End	Crec. empleo	Or. entorno	Or cliente	Or beneficios
Página web						
F	,088	,539	,997	,006	,131	,000
Sig	,767	,465	,320	,936	,718	,982
Antiguedad web						
F	,330	,725	1,564	,555	,308	,430
Sig	,962	,685	,141	,830	,970	,915
Clientes captados						
F	,699	1,654	1,003	1,071	1,291	1,420
Sig	,800	,171	,467	,399	,222	,151

La tercera de las hipótesis planteadas establecía la posibilidad de relación directa entre los resultados de los establecimientos de turismo rural y las características de los recursos humanos. Esta relación se encuentra verificada para el caso concreto de medición de los resultados en base al crecimiento de empleo en el establecimiento tomando como referencias temporales el momento de puesta en funcionamiento del establecimiento y el momento actual. Las características nivel de estudios, experiencia de los trabajadores en el sector, la ratio trabajadores/propietario, el porcentaje de trabajadores con contrato estable y a tiempo completo guardan una relación directa con el crecimiento en el empleo de los establecimientos. No obstante, no se observan relaciones significativas de ninguna de estas variables con la evolución de la situación financiera, el nivel de endeudamiento o la orientación al entorno, orientación a clientes y orientación a beneficios del establecimiento. Por tanto podemos dar por contrastada parcialmente la hipótesis, la creación de empleo en el sector depende de las características de los recursos humano que desarrollan actividades en el mismo.

Tabla 9: Efectos del los RRHH sobre los resultados

	Var. Sit fin	Var End	Crec. empleo	Or. entorno	Or cliente	Or beneficios
Nivel de estudios						
F	,452	1,238	3,257	1,480	,799	,717
Sig	,963	,255	,000	,124	,683	,770
Experiencia						
F	1,581	,522	5,262	,320	,664	,786
Sig	,122	,871	,000	,967	,739	,629
% de empleados						
F	,811	1,477	10,804	,515	,561	1,339
Sig	,607	,166	,000	,843	,808	,233
% Indefinidos						
F	,360	2,091	2,234	1,283	,233	,485
Sig	,836	,098	,081	,292	,918	,747
% Tiempo Completo						
F	,559	1,722	2,963	1,423	1,274	,622
Sig	,694	,163	,030	,243	,295	,649

Falta por comprobar la última de las hipótesis de nuestro modelo, la posibilidad de moderación del efecto combinado de los RRHH y el uso de nuevas tecnologías en los resultados empresariales. Para ello empleamos el análisis estadístico de la varianza de dos factores.

Tabla 10: Efectos de la interacción uso de nuevas tecnologías y RRHH sobre resultados

Variables independientes		Valores del estadístico F					R^2
INNOV. TECN. (IT)	RRHH	Modelo corregido	Intersección	IT	RRHH	Interacción (IT*RRHH)	
EV. SIT FINANCIERA							
WEB	NIVESTUDIOS	,150	,849	,008	,112	,001	,004
ANT	NIVESTUDIOS	,694	,091	1,052	,241	,592	,026
CLIEN	NIVESTUDIOS	,418	,012	,039	,576	,266	,016
WEB	EXP	1,096	1,623	,006	,006	,488	,029
ANT	EXP	1,765	8,843***	4,255	3,518	5,130	,046
CLIEN	EXP	1,631	1,328	,308	,848	,000	,056
WEB	%EMPLEO	,768	2,307	,124	,085	,597	,021
ANT	%EMPLEO	1,068	,000	,321	,991	,321	,037
CLIEN	%EMPLEO	,926	,432	,520	,052	,072	,032
WEB	%INDEF	,198	,239	,425	,006	,009	,014
ANT	%INDEF	,153	,054	,119	,001	,006	,013
CLIEN	%INDEF	,759	1,107	,000	1,218	,603	,060
WEB	%TC	,132	,152	,005	,000	,172	,032
ANT	%TC	,299	,015	,796	,283	,525	,024
CLIEN	%TC	,394	,379	,102	,233	,217	,032
EV. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO							
WEB	NIVESTUDIOS	,217	2,004	,347	,226	,159	,006
ANT	NIVESTUDIOS	,302	,078	,003	,020	,046	,011
CLIEN	NIVESTUDIOS	,657	,789	,389	,423	,965	,025
WEB	EXP	,788	,034	1,281	,181	,606	,028
ANT	EXP	,295	,222	,285	,000	,037	,011
CLIEN	EXP	,493	3,293	,046	,966	,815	,013
WEB	%EMPLEO	,438	,404	,291	,250	,190	,016
ANT	%EMPLEO	,438	,404	,190	,250	,291	,016
CLIEN	%EMPLEO	1,182	,001	2,869*	2,206	2,795*	,041
WEB	%INDEF	1,293	6,633**	1,290	,736	,270	,083
ANT	%INDEF	,559	,074	,743	,090	,305	,045
CLIEN	%INDEF	,314	1,501	,087	,086	,999	,026
WEB	%TC	1,194	5,520**	,287	,037	1,3161	,009
ANT	%TC	,299	,015	,796	,283	,418	,024
CLIEN	%TC	,714	4,031*	1,390	1,032	,779	,032

EMPLEO							
WEB	NIVESTUDIOS	,210	4,074	,044	,194	,044	,006
ANT	NIVESTUDIOS	,488	,104	1,087	,727	,692	0,18
CLIEN	NIVESTUDIOS	,062	0'00	,022	,010	,000	,002
WEB	EXP	1,051	,215	,352	,568	,214	,012
ANT	EXP	,789	3,040	,360	,055	,000	,028
CLIEN	EXP	,803	8,929	,209	,252	,090	,028
WEB	%EMPLEO	17,614***	26,028***	,268	3,324*	,430	,325
ANT	%EMPLEO	13,714***	9,292***	,033	2,274	,695	,331
CLIEN	%EMPLEO	14,796***	16,984***	,164	11,904***	,075	,348
WEB	%INDEF	,402	10,959***	,423	,014	,059	,027
ANT	%INDEF	,699	,726	1,203	,413	,942	,055
CLIEN	%INDEF	,396	12,497***	,099	,535	,083	,032
WEB	%TC	,530	10,358**	,317	,019	,074	,036
ANT	%TC	1,247	1,227	1,823	,558	1,627	,094
CLIEN	%TC	,515	161,949***	,248	,858	,243	,041
ORIENTACIÓN AL ENTORNO							
WEB	NIVESTUDIOS	,635	13,175	1,471	,546	1,578	,018
ANT	NIVESTUDIOS	1,991	2,783	2,257	1,608	3,528	,071
CLIEN	NIVESTUDIOS	,861	21,671	,906	2,194	,882	,032
WEB	EXP	,828	28,199	1,201	,855	,402	,029
ANT	EXP	,867	23,352***	,627	,009	,843	,030
CLIEN	EXP	,683	89,842***	,661	1,620	2,012	,018
WEB	%EMPLEO	,549	64,546***	,106	,008	,632	,019
ANT	%EMPLEO	,095	549,875***	,084	,051	,010	,003
CLIEN	%EMPLEO	,362	93,589***	,481	,843	1,082	,013
WEB	%INDEF	1,751	32,189***	3,032*	,080	,135	,109
ANT	%INDEF	1,514	3,576*	,152	,048	,086	,112
CLIEN	%INDEF	1,486	12,713***	,641	,076	,704	,11
WEB	%TC	,990	26,139***	1,030	,394	,065	,065
ANT	%TC	,732	2,457	1,081	2,139	1,716	,057
CLIEN	%TC	,491	18,237***	,163	,135	,676	,039
ORIENTACIÓN AL CLIENTE							
WEB	NIVESTUDIOS	1,237	80,171*	,146	1,713	,125	,034
ANT	NIVESTUDIOS	1,182	17,738***	,716	2,254	1,182	,043
CLIEN	NIVESTUDIOS	1,946	42,088***	,765	1,046	,088	,070
WEB	EXP	1,897	37,478**	,475	1,632	,547	,022
ANT	EXP	2,561*	65,974***	,013	1,655	,116	,085
CLIEN	EXP	4,437***	115,976***	,558	2,062	,0260	,138
WEB	%EMPLEO	,683	89,842***	,661	1,620	2,012	,003
ANT	%EMPLEO	,489	231,994***	,009	,577	,935	,017

CLIEN	%EMPLEO	1,761	431,538***	5,060**	1,124	1,433	,060
WEB	%INDEF	,037	105,349***	,002	,032	,019	,003
ANT	%INDEF	,388	25,342***	,020	,018	,092	,031
CLIEN	%INDEF	,025	66,662***	,035	,002	,008	,002
WEB	%TC	,832	100,828***	,167	,005	,204	,055
ANT	%TC	1,338	42,080***	,922	,000	,380	,100
CLIEN	%TC	,821	98,137***	,541	,000	,588	,064
ORIENTACIÓN A BENEFICIOS							
WEB	NIVESTUDIOS	,181	37,131***	,036	,066	,027	,005
ANT	NIVESTUDIOS	,342	6,754*	,408	,053	,214	,013
CLIEN	NIVESTUDIOS	1,838	23,226	,157	,494	,001	,066
WEB	EXP	1,784	35,472**	,654	,471	,417	,054
ANT	EXP	,791	19,807***	,007	,078	,061	,028
CLIEN	EXP	2,540*	61,119***	,075	,834	1,952	,084
WEB	%EMPLEO	2,231*	176,008***	,134	4,271**	1,992	,057
ANT	%EMPLEO	,987	57,658***	2,029	1,067	,813	,034
CLIEN	%EMPLEO	2,210*	173,225***	1,298	,139	,721	,074
WEB	%INDEF	1,549	58,436***	2,533	,210	,015	,098
ANT	%INDEF	1,039	11,468***	,618	,038	,513	,080
CLIEN	%INDEF	1,936	21,969***	,142	,109	,185	,139
WEB	%TC	1,077	49,436***	,929	,608	,169	,070
ANT	%TC	,622	9,204**	,218	1,252	,713	,049
CLIEN	%TC	1,714	22,520***	4,341**	1,097	1,278	,125

*p<0,1 ** p<0,05 ***p<0,01

De los resultados estadísticos obtenidos deducimos que la relación entre uso de nuevas tecnologías y resultados no viene moderada por los recursos humanos de las empresas. Los efectos de la combinación entre uso de nuevas tecnologías y recursos humanos sobre las variables de resultados indican que no es significativa ninguna de las relaciones planteadas. Podemos deducir por tanto, que la ausencia de influencia no depende de del tipo de resultado que manejemos (objetivos, subjetivos, de corto plazo, de largo plazo).

Por tanto, podemos rechazar la hipótesis 4 del trabajo, el hecho de que los establecimientos de turismo rural combinen el uso de tecnologías de la información con ciertas características del personal no lleva aparejado efectos significativos en la moderación de los resultados.

La ausencia de demostración de esta hipótesis complementa alguna de las hipótesis barajada anteriormente, así podemos establecer que el uso de nuevas tecnologías es totalmente independiente de las características de los recursos humanos, ya que el efecto sobre los resultados no se ve afectado por estas.

5.2 Discusión, conclusiones e investigación futura.

De los resultados enumerados en el epígrafe anterior se pueden establecer las siguientes conclusiones: a pesar del desarrollo general de las nuevas tecnologías aplicadas al turismo, sigue pareciendo que muchas de sus pymes y "micro" no están beneficiándose al máximo de los sistema integrados y de las soluciones de las nuevas tecnologías aplicadas al sector. Así, la utilización de nuevas tecnologías de la información planteada como el uso de internet no tiene repercusión y efecto directo sobre los resultados empresariales.

Los recursos humanos se ven afectados por las implicaciones que las nuevas tecnologías aplicadas al turismo y la reestructuración sucesiva de las organizaciones, tienen sobre las necesidades de capacitación y el desarrollo de recursos humanos, y sobre su capacidad para ofrecer empleo y la creación de nuevas oportunidades de trabajo. Se detecta que el uso de las nuevas tecnologías de la información guarda relación con ciertas características del empleo. Así los establecimientos más proclives a utilizar estas son las que tienen mayores tasas de empleo estable. En el mismo sentido aquellas que llevan más tiempo empleando las mismas son las que cuentan con una relación más elevada de trabajo por cuenta ajena.

El capital humano de los establecimientos de turismo rural incide sobre los resultados en términos de crecimiento del empleo. El nivel medio de estudios de las personas que realizan actividades en los establecimientos, la experiencia anterior de los trabajadores en el sector, la estabilidad en el empleo y la no compatibilización con otras actividades, lo que podemos englobar bajo la denominación genérica de calidad en el empleo, tiene repercusión sobre la evolución positiva del empleo.

Si bien de las anteriores argumentaciones se podría deducir la posibilidad de aprovechamiento de efectos sinérgicos entre el uso de nuevas tecnologías y la calidad del empleo en relación a los resultados, la realidad indica lo contrario. El uso de nuevas tecnologías acompañado de calidad en el empleo no afecta a los resultados.

Este trabajo presenta algunas limitaciones como el hecho de únicamente se considera la utilización de internet como representativa de uso de nuevas tecnologías de la información. Además aunque se han manejado diversos indicadores de resultados, podrían emplearse en futuras investigaciones medidas de eficacia y eficiencia así como otros indicadores económicos de resultados. El número de observaciones con las que se trabaja que condiciona los métodos estadísticos empleados. Además la contrastación de las hipótesis se realizó en un determinado marco geográfico y sectorial.

No obstante, y a pesar de dichas limitaciones, supone una aportación interesante al debate sobre la complementariedad entre nuevas tecnologías y recursos humanos en turismo. Contribuye al esclarecimiento de las relaciones entre ambas y a la determinación de las posibles relaciones entre la combinación de estas y los resultados empresariales.

La profundización en el tema abordado puede realizarse utilizando técnicas estadísticas que nos permitan establecer relaciones causales. Además también sería conveniente realizar un estudio con carácter longitudinal, lo que permitiría estudiar tanto el sentido de las causalidades analizadas como la congruencia temporal entre el uso de nuevas tecnologías y características de los RRHH. Adicionalmente sería interesante abordar desde postulados contextuales la posible influencia de factores contextuales en el problema analizado, introduciendo por tanto nuevas variables en el modelo de análisis que puedan explicar los resultados obtenidos.

Referências Bibliográficas

Acosta, A.J.; Fernández, N.; Mollón, M. (2002): *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, Prentice Hall, Madrid.

Adler, P.;Cole, R. (1993): "Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants", *Sloan Management Review*, vol. 30 (spring), pp. 85-94.

Arthur, J.B, (1992): "The link between strategy and industrial relations systems in American steel minimills*", Industrial and Labour Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.

Avella, L.; Fernández, E.; Vázquez, C. (1996): "Clasificación de las estrategias de fabricación de las grandes empresas industriales españolas, *Economía* industrial, nº 311, pp. 77-92.

Bartel, A.; Lichtenberg, F. (1987): "The comparative advantage of educated workers in Implementing New Technologies", *Review of Economics and Statistics*, nº 69, pp. 1-11.

Bartolini E., y Baussola M. (2001): "The determinants of technology adoption in italian manufacturing industries"; *Review of Industrial Organization*, vol. 19 nº 3, pp. 305-328.

Bilderbeek, R.; Hertog, P.; Marklund, G.; Miles, I. (1998): *Services in innovation: knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation*, SI14S Synthesis Paper nº 3, SI14S Project, STEP Group.

Brynjolfsson, E.; Hitt, L.; Yang, S. (1998): "Intangible Assets: How the Interaction of Computers and Organizational Structure Affects Stock Market Valuations", *Proceedings of 19th International Conference on Information Systems,* Helsinki, Finlandia, pp.8-29.

Chan, F.; Chan, M.; Lau, H.; Ip, R., (2001): "Investment appraisal techniques for advanced manufacturing technology (AMT): a literature review", *Integrated Manufacturing Systems*, nº 12, Vol. 1, pp. 35-47.

Chase, R. B.; Kumar, K.R.; Youngdahl, W.E. (1992): "Service based manufacturing: the service factory", *Production and operation management*, vol. 1, nº 2, pp. 175-184.

COTEC (2004): *Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios,* Fundación Cotec, Madrid.

Delaney, C. (1989): Computer Technology. In McCloskey, J.O., & Grace, H.K. (Eds.), Current Issues in Nursing (pp. 601-606). St. Louis: CV Mosby.

Delery, J. ; Doty, D. (1996): "Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.

Edwards, P.; Geary, J.; Sisson, K. (2002): "New Forms of Work Organisation in the Workplace: transformative, Exploitative or Limited and Controlled" in Murria, G.; Bélager, J.; Giles, G.; and Lapointe, P., *Work and Employment Relations in the High-Performance* Workplace, London.

Efstathiades, A.; Tassou, S.; Oxinos, G., Antoniou, A. (2000): "Advanced manufacturing technology transfer and implementation in developing countries. The case of the Cypriot manufacturing industry", *Technovation*, nº 20, pp. 93-102.

Exceltur (2006): Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España, competitividad turística y diferenciación a través de las personas.

Fernández, J.L. (2004) "La calidad en el turismo. Mercado de trabajo: Formación y cpital humano". Colección Mediterráneo Económico. "Las nuevas formas del turismo". Caja Rural Mediterránea.

Fuglie K.O.; Kascak C. O. (2000):"Adoption and diffusion of nature resource conserving agricultural technology" *Review of Agricultural Economics*, Vol. 23 nº 2, pp. 386-402.

Gallardo D.; Pérez E. (2003): "El capital humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial", paper presentado al I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.

Gargallo, A.; Galve, C. (2003): "Impacto de las tecnologías de la información en la productividad: Análisis para el caso español" XIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, Salamanca, 21-23 de septiembre.

Ghani, A.; Jayabalan, V. (2000): "Advanced manufacturing and planned organizational change" *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, nº 1, pp.1-18.

Gooroochum, N. y Sugiyarto (2005): "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry", *Tourism Economics*, 11(1), Marzo.

Haber, S.; Reichel, A. (2005): "Identifying Performance Measures of Small Ventures – The case of tourism industry", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 3, pp. 257-283.

Horte, S.; Hedlund, S. (2000): *Changes in development approaches of technology and work organization and the impact of performance*, Working paper of Lulea Tekniska Universitet, AR 2000:39.

Huerta, E. (2002): *Los desafíos de la competitividad: La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*, Fundación BBVA.

Huselid, B. (1995): "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporal Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.

Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi G. (1997): "The Effects of Human Resource Management on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, Vol. 87, nº 3, 291-313.

Ilbery, B; Bowler, I.; Clarck, G; Crockett, A.; Shaw, A. (1998): "Farm-based tourism as a alternative farm enterprise: A case study from the Northern Pennines, England", *Regional Studies,* vol. 32, pp.355-364.

Jacob, M.; Tintoré, J. Torres, X. (2001): *Innovación en Servicios,* Fundación Cotec, Madrid .

Kathuria, R.; Partovi F. (2000): "Aligning work force management practices with competitive priorities and process technology: A conceptual examination", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, nº 2, pp. 215-234.

Larraza, M.; Urtasun, A.; Garcia, C. (2006): " High-Performance work system and firms' operational performance: the moderating role of technology", International Journal of Human Resource Management, vol. 17, nº 1, pp.70-85(16).

Lillo, A.; Ramón, A.B.; Sevilla (2007): "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico" en *Cuadernos de Turismo*, nº 9, pp. 47-69.

Linda, G.; Lilja, M. (2004): "New technology and its impact on well being", *Work*, nº 22, pp. 31-39.

Lindberg, P. (1995): "Managing and Organizing for Advanced Manufacturing Technology" en Kumar, A., *Workers and Automation*, Sage Publications pp. 70-97.

Macduffie, J. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry" *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48 nº 2 pp.197-220.

Majó J.; Galí N. (2002):" Internet en la Información Turística", en Actas Turitec 2002 p.397-409.

Martínez, A. (1995): "La influencia de la automatización flexible en los ciclos de innovación", *Economía Industrial*, nº 304, pp.17-26.

Martínez, A. (1996): "Adopting Advanced Manufacturing Technologies: experience from Spain", *Journal of Manufacturing System*, vol. 15, nº 2 pp.133-410.

Martinez, F. (2004): *Turismo rural en Galicia. Contribuciones al desarrollo sostenible*, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.

Martinez, F.; Miguel, J.C. y Murias, P. (2005): "La actividad del turismo rural en Galicia: un análisis de eficiencia", *XIII Jornadas de ASEPUMA*, A Coruña.

Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Mirvis, Ph.H.; Sales, A., Hackett, E. (1991): "The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people and culture", *Human Resource Management*, Sprig, vol. 30 nº 1 pp. 113-119.

Noori, H. (1997): "Implementing advanced manufacturing technology: The perspective of a newly industrialized country (Malaysia)". *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, nº 1, pp. 1-20.

Peiro, J.M (1997): "La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: Condiciones y contingencias", *en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 1, pp. 115-127.

Phillips, P.A. (1996): "Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sectors: Results of an Exploratory Study", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, nº 4, pp. 347-362.

Phillips, P.A. (1996): "Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sectors: Results of an Exploratory Study", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, nº 4, pp. 347-362.

Primrose, P.; Verter, V. (1995): "Do companies need to measure their production flexibility?", *International Journal of Operations, Production Management*, vol. 16, nº 6, pp. 4-11.

Rodríguez, J.M.; Ventura, J (2003): "Human resources management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry", International Journal of Human Resource Management, pp.1206-1226(21)

Sancho, A.; Cabrer, B. y Rico, P. (2004b): "La difusión de las tecnologías en el sector turístico", *Actas Turitec.2004.*

Sancho, A.; Cabrer, B.; Gonzalo, M.T. y Rico, P. (2004a): "Innovation and profitability in the hotel industry", *Actas I Jornada de Economía del Turismo,* Palma de Mallorca.

Sancristan, M. (2001): La adopción, implantación y control de tecnologías avanzadas de fabricación (AMT) Un análisis empírico en el sector aeronáutico andaluz, Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Shepherd, D (2000): "Advanced manufacturing technology: Does more radicalness mean more perceived benefits?" , *The Journal of High technology Management Research*, vol. 11, nº 1, pp. 9-33.

Sorge, A.; Streek, W. (1988): "Industrial relations and technical change: The case for an extending perspective" en *New Technology and Industrial Relations;* Hyman, R.; Sorge, A.; Streek, W. (1988) pp. 19-47.

Taplin, I. (1995): "Flexible production, rigid jobs: Lessons from the clothing industry" *Work and occupations*, vol. 22, nº 4, November pp. 412-438.

Upton, D.; Mcafee, A. (1997); *A path-based approach to information technology in manufacturing*, working paper proporcionado por los autores.

Wheelwright, S. C. (1984): "Manufacturing Strategy: Defining the missing link", *Strategic, Management Journal*, vol.5, nº1 pp. 77-91.

O CONTRIBUTO DA HUMANIZAÇÃO PARA UMA MELHOR CIDADANIA

Maria Teresa Dias Magalhães
Unidade de Acção Social do Centro Hospitalar S. João

Resumo
Actualmente vivemos numa sociedade onde o acesso à informação é cada vez mais facilitado, nomeadamente através das novas tecnologias e dos meios de comunicação social, com os indivíduos mais instruídos de sempre, onde as mudanças ocorrem a uma velocidade vertiginosa e a nível global. Surgem assim diariamente novas tecnologias e produtos, frutos de numa concorrência feroz, o que conduz a indivíduos extremamente competitivos e individualistas, que mobilizados pelas culturas das suas organizações desvalorizam a vertente social e de cidadania. Nesta óptica, como os indivíduos são a essência das organizações, estas ao não incutirem nos seus valores e códigos de conduta os comportamentos de cidadania ou ao não os valorizar, farão com que estes também não se sintam motivados para terem este tipo de comportamentos espontaneamente.
Constata-se que muitos autores defendem que os comportamentos de cidadania organizacional são actos de troca social, não sendo meramente altruístas e que constituem um benefício tanto para as organizações como para os seus trabalhadores.
Com base nestas premissas, procurou-se definir o conceito de comportamento de cidadania organizacional e descrever um caso concreto da aplicação deste modelo de gestão que se inter-relaciona com a própria gestão de Recursos Humanos num Serviço Hospitalar.
O objecto da análise foi o Serviço de Humanização (SH) do Centro Hospitalar de São João, EPE (CHSJ)., cujos valores e actuação se pretende demonstrar que conduzem à melhoria do comportamento de cidadania da organização, tanto ao nível dos colaboradores como de todos os que frequentam o Hospital.
Palavras-chave: cidadania, humanização, organização, troca social.

Abstract
Today we live in a society where access to information is made easier namely through new technologies and social media, with more educated people than ever, where changes occur very quickly at a global level. Everyday, due to high competition, new technologies and products appear, making people be extremely competitive and individualist that, mobilized by the cultures of their own organizations devaluate the social and citizenship aspects.
Considering that the essence of organizations are the individuals, when the former do not instil or enhance citizenship behaviours in their values and conduct code, will make the latter not feel motivated to keep spontaneously this type of behaviour.
Many authors argue that organizational citizenship behaviours are social exchange acts, not being merely altruistic and that constitute a benefit to both organizations and workers.
Based on these assumptions, we tried to define the organizational citizenship behaviour's concept and describe a case of application of this management model, which is inter-related with the Human Resource management at a Hospital.
The subject of analysis was the Humanization Service (HS) of S. João Hospital Centre, public corporation(CHSJ), aiming to demonstrate that the values and actions lead to better organizational citizenship behaviour, both in terms of the Hospital staff and users.
Keywords: citizenship, humanization, organization, social exchange.

INTRODUÇÃO

De acordo com M.V. Cabral *et al* (2008), embora os direitos de cidadania sejam habitualmente valorizados pela teoria democrática, nem sempre as condições que permitem o seu pleno exercício atraíram no passado a atenção que têm vindo a adquirir na última década e meia. As abordagens actuais partem da observação de um défice crescente de participação política convencional, assim como o declínio da identificação com instituições democráticas, tais como os partidos e os parlamentos.

A ausência de controlo político transforma os poderes recém-emancipados numa fonte de profunda e, em princípio, incontrolável incerteza, enquanto a falta de poder torna as instituições políticas existentes, assim como as suas iniciativas e os seus empreendimentos, cada vez menos relevantes para os problemas existenciais dos cidadãos dos Estados-nações e, por essa razão, atraem cada vez menos a atenção destes (Zygmunt, B., 2007).

Neste âmbito, os comportamentos de cidadania podem ser transportados da sociedade civil para a realidade organizacional, em que as empresas co-responsabilizam e incentivam os seus colaboradores para a prática de comportamentos de cidadania. Isto implica um novo modelo de gestão, que afecta tanto a estratégia das empresas como dos seus recursos humanos e cujos pilares são a formação e a qualificação dos indivíduos para as práticas de cidadania, que têm de estar em consonância com a identidade e cultura da organização onde estão inseridos.

A organização torna-se qualificante na medida que legitima e favorece o inter-relacionamento entre todos os actores que a constituem, permitindo a cada participante elevar a sua competência no contacto social com outras profissões e/ou categorias sociais, em função de necessidades directamente ligadas aos desempenhos do funcionamento produtivo (Zarifien, s/d).

Através da adopção de medidas que consciencializem e incentivem os comportamentos de cidadania organizacional, as organizações terão benefícios na qualidade e na melhoria do clima organizacional.

Segundo Pedro Brito (s/d), actualmente a qualidade tornou-se num tema nuclear do quotidiano de todo o tipo de organização empresarial ou social, pública ou privada. Proveniente de outros ambientes, especialmente do mundo empresarial e industrial, chegou também ao mundo da saúde, com objectivos bem claros de ajudar a uma mudança na gestão dos recursos humanos e materiais, na procura de uma excelência que se reflicta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade dos serviços.

Walter Osswald (s/d) afirma que a falta de humanização é o que leva os doentes a protestar e que um vasto programa de humanização poderia elevar nitidamente o "nível de satisfação dos utentes". Ora, este aumento da satisfação dos doentes corresponde, sem sombra de dúvida, a uma elevação da qualidade dos serviços prestados, que não pode ficar restrita ao nível dos actos técnicos, aos resultados "operacionais", à amplitude da assistência prestada, mas tem de incluir aspectos subjectivos, não quantificáveis nem mensuráveis, que dizem respeito à relação interpessoal especialíssima que é a do doente com o médico mas também com os outros profissionais de saúde (que são todos os que na instituição trabalham ou exercem voluntariado).

Assim sendo, este artigo pretende relacionar as práticas do Serviço Hospitalar (SH) do Centro Hospitalar de S. João, EPE (CHSJ), com a implementação de uma política de comportamentos de cidadania organizacional por parte desta Instituição, que contribui para o aumento da qualidade dos serviços prestados e pela intervenção de todos os colaboradores e indivíduos que passam pela mesma, que poderão vir a assumir um papel activo de bons cidadãos.

Secção 1. Conceito de Cidadania Organizacional

Segundo Rosa Maria Fischer (s/d), o conceito de cidadania engloba não apenas as responsabilidades económico-financeiras mas também as de ordem política, cultural e social que compõem a textura das organizações e das sociedades. Desta forma, incorpora os direitos que asseguram a vida em sociedade: o direito à vida, à liberdade, à segurança, à expressão, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos.

Ao propor o conceito de cidadania organizacional, procura-se integrar de forma consistente a visão de dentro para fora e de fora para dentro da organização. Isto é, quando se relaciona com os actores sociais que não fazem parte da sua comunidade interna, quer sejam clientes, consumidores e usuários, ou simples cidadãos, a organização deverá pautar-se pelos mesmos valores de civilidade que adopta com aqueles que fazem parte do seu universo interno: funcionários e empregados de qualquer nível ou accionistas e proprietários.

Um dos maiores desafios dos modelos inovadores de gestão de pessoas é o de propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional. Desafio para o qual cada organização deverá encontrar um caminho, pois as tendências apontam para um futuro, muito próximo, em que todas as pessoas desejarão sentir-se cidadãs em cada papel que tiverem de desempenhar, em cada relação que se envolverem e em cada contexto organizacional a que estiverem vinculadas.

Secção 2. Comportamentos de cidadania organizacional

De acordo com Mirlene Siqueira (2003), os comportamentos de cidadania organizacional representam as acções informais dos trabalhadores perante a organização, sendo actos de troca social e oferecidos voluntariamente. Estes gestos de colaboração espontânea, isentos de obrigações legais ou contratuais, poderão permitir aos trabalhadores dentro de uma relação social com a organização, estabelecer uma permuta em termos de retribuições sociais, materiais ou económicas da organização. Dentro desta abordagem, contesta-se que os gestos de cidadania organizacional sejam meramente altruístas, constituindo um sistema que beneficia o empregador, podendo vir a ser retribuídos, ou não, pela organização no futuro.

Se os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a eficácia organizacional, o que induz as pessoas a adoptarem-nos, e o que podem os gestores e organizações fazer para fomentá-los? As respostas têm sido multifacetadas, sendo o campo relativamente rico. Assim, é hoje possível identificar um elemento relativamente extenso de atitudes (e.g., satisfação no trabalho, percepções de justiça, comprometimento organizacional, confiança nos líderes), características de personalidade (e.g. conscienciosidade, afectividade positiva e negativa), comportamentos de liderança (e.g. articulação de uma visão, expectativas de elevado desempenho, actuação exemplar), características organizacionais (e.g. grau de formalização organizacional, coesão de grupo) e características do trabalho (e.g. feedback das tarefas, rotinização das tarefas, tarefas intrinsecamente satisfatórias) passíveis de explicarem os comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002).

A literatura sobre comportamentos de cidadania organizacional revela um consenso a nível dos autores relativamente à concepção dos gestos de cidadania como actos pró-sociais dos empregados face às organizações empregadoras (Organ, 1990; Moorman, 1991). Este modo, os investigadores (Smith, Organ e Near, 1983; Organ e Konovsky, 1989) procuraram identificar os seus antecedentes entre os factores psicológicos que representassem afectividade (estado de ânimo e satisfação no trabalho), ou entre os elementos da cognição, dando-se maior ênfase, nestes casos, às variáveis relacionadas à percepção de justiça no contexto organizacional (Moorman, 1991).

Ao conceber-se como um critério comportamental subjectivo os comportamentos de cidadania, admite-se que tais condutas estejam sob o controle individual. Rejeita-se, portanto, que estes actos sejam impensados ou automáticos.

Sistematizando, os comportamentos de cidadania podem ser traduzidos através de um processo psicológico de troca social entre empregado e organização, que se inicia pela formação de cognições seguidas de afectos que, por sua vez, favorecem a elaboração de intenções comportamentais estritamente associadas ao critério comportamental.
Com base nestes pressupostos, a autora refere o Modelo Pós-Cognitivo para comportamentos de cidadania organizacional, cuja estrutura é composta por elementos cognitivos, afectivos, intencionais e comportamentais.

Ilustração 1 - Modelo Pós-Cognitivo

Os comportamentos de cidadania organizacional são definidos como um conjunto de acções espontâneas dos empregados, que trazem consequências positivas à organização como um todo, não fazendo parte das exigências do papel formal, nem dos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização. Katz e Kahn (1978) apontam cinco tipos de acções, como integrantes do comportamento inovador e espontâneo, que foram escolhidas para definir as dimensões comportamentais de cidadania organizacional:

- Actividades de cooperação com os restantes membros do sistema;
- Acções protectoras do sistema ou subsistema;
- Sugestões criativas para a melhoria organizacional;
- Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;
- Criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

O conjunto destas acções constitui a forma diferenciada com que o empregado manifesta, através das suas acções, uma troca social com a organização.
Existem dois tipos de variáveis presentes neste modelo, os elos afectivos e as cognições dos empregados que serão seguidamente descritas.
Em primeiro lugar, os elos afectivos, que sendo dirigidos ao trabalho executado e à organização são os antecedentes directos dos comportamentos de cidadania. No Modelo Pós-Cognitivo para comportamentos de cidadania organizacional, foram identificadas as variáveis "satisfação no trabalho" e "envolvimento do trabalho" como dois tipos de afectos dirigidos ao trabalho, e o "comportamento organizacional afectivo" dirigido à organização. A escolha destas três variáveis deveu-se à generalidade dos autores assumir que o comportamento organizacional, sendo de natureza afectiva, se supõe que um empregado satisfeito que se envolve no seu trabalho e que mantém laços afectivos com o seu empregador (comprometimento afectivo) seria mais predisposto a realizar actos de colaboração com o sistema, comportando-se como um cidadão organizacional.
Em segundo lugar, as cognições dos empregados que se supõem ser os antecedentes psicológicos das variáveis

afectivas. Nesta óptica, o empregado acredita nos pressupostos que a interrupção desta relação traria custos pessoais, que a organização se preocupa com o seu bem-estar e de forma recíproca com os seus actos espontâneos de trabalho. Assim sendo, ele estaria cognitivamente apto a desenvolver elos afectivos com o seu trabalho e a organização.

As variáveis cognitivas deste modelo, cujos conceitos são derivados das teorias de troca social, são as seguintes:

- Comprometimento organizacional calculativo, que compreende crenças relativas a perdas ou custos associados à rotura da relação de troca com a organização;
- Percepção de suporte organizacional, constituído por crenças sobre o grau de comprometimento da organização relativamente aos empregados;
- Percepção de reciprocidade organizacional, sendo um conjunto de crenças sobre o estilo retributivo da organização perante as contribuições oferecidas pelos seus empregados.

Este modelo engloba a noção de que as relações entre cognições e afectos são pós-cognitivas (Lazarus, 1982) e bidireccionais. Isto significa que os afectos relativos ao trabalho (satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho) e à organização (comprometimento organizacional afectivo) seriam desencadeados pelas cognições formadas pelos trabalhadores sobre a organização, especialmente aquelas derivadas das interacções entre empregado e organização. Por outro lado, os elos afectivos desenvolvidos poderiam influenciar retroactivamente sobre as cognições dos empregados acerca da organização, resultando numa relação bidireccional entre cognições e afectos.

Secção 3: Serviço de Humanização

O SH do CHSJ foi criado em 2008, num tempo de profunda remodelação, não só em termos físicos das infra-estruturas hospitalares, como também a nível das estratégias e das metodologias de gestão.

Este Serviço não percorre a senda das novas especializações médicas, atribuindo a alguns a responsabilidade de humanizar. Humanizar é, de sempre, tarefa para uma absoluta responsabilidade individual, ou seja, de cada profissional.

Humanizar, hoje, no mundo da saúde, significa pôr a marca do humano em todo o processo relacional com cada um dos doentes de modo a constituir uma acção humanizada e humanizadora.

O SH, agindo em consonância com a instituição de boas práticas de cidadania, pauta-se pelos seguintes percursos:

- A própria humanização do Serviço;
- A humanização social, da comunidade em que está inserido;
- A humanização institucional, na globalidade da sua intervenção.

A sua prioridade será cada homem doente e de cada homem são, focando a atenção a cada um dos doentes, a cada um dos profissionais e a todos os utentes do CHSJ, EPE., de forma a reclamar para todos o respeito que é devido à sua dignidade.

Na consciência de que o paradigma da medicina não é tecnológico mas de natureza antropológica, o SH definiu a sua Missão, encontrou a Visão para o seu percurso, identificou os seus Valores, impôs-se Finalidades e gizou uma Estratégia.

Secção 3.1: Missão do Serviço de Humanização

Sendo o CHSJ a Casa onde pontifica a experiência humana mais radical, onde interagem profissionais de múltiplas áreas, onde se cruzam diariamente familiares de doentes, o SH assumiu como sua tarefa fundamental:

A) Contribuir para que todo o agir institucional e profissional se ordene pelo respeito incondicional devido à dignidade ontológica de todos os seres humanos que nele habitam.
B) Marcar esse agir com a força identificadora do humanismo personalista, considerando a pessoa doente como o elemento nuclear da sua motivação e da sua acção, e atento à exigência acrescida decorrente da sua vulnerabilidade.
C) Catalisar potencialidades e convergências que façam da Humanização uma inspiração permanente e desejada para a modulação efectiva dos comportamentos individuais e das opções institucionais.

Secção 3.2: Visão do Serviço de Humanização

O SH pugna por um agir profissional no Hospital que exceda, em termos de humanização, as expectativas de quantos serve e de quantos o servem.

O SH do CHSJ quer alcançar um modelo de intervenção institucional de excelência, interna e externamente avaliado como exemplar na metodologia do seu agir e na concretização dos seus objectivos.

Implementando adequadas metodologias operativas, o SH determinar-se-á pela edificação de uma instituição que possa ser reconhecida no mundo da saúde como uma comunidade humana onde a pessoa seja o referencial valorativo mais elevado da sua acção.

Secção 3.3: Valores do Serviço de Humanização

O SH rege-se por valores emergentes de uma bioética de matiz personalista, onde se conjugam as aportações estruturantes de disciplinas fundamentais como a filosofia, a história, a antropologia, a sociologia e a teologia, bem como os ditames da deontologia profissional que contribuam para uma cultura institucional de rosto humanista.

O SH assume como valores axiais a vida humana, a dignidade, a solidariedade, a amizade, a verdade, a autenticidade, a bondade, a responsabilidade, a liberdade, a competência, o compromisso.

Secção 3.4: Finalidades do Serviço de Humanização

A dinâmica hospitalar (de gestão, assistencial, investigacional) se fundamente e se justifique no respeito devido à pessoa humana.

A realização profissional dos seus trabalhadores não exclua a oportunidade de afirmação dos valores inerentes à dimensão humana que os constitui.

A vivência hospitalar dos seus utentes possa experienciar um acolhimento e uma atenção com o cunho específico dos valores humanísticos.

Secção 3.5: Estratégia do Serviço de Humanização

Reconhecendo e valorizando o contributo positivo que a literatura e as artes prestam ao desenvolvimento e ao aprofundamento (aprimoramento) da cultura humanística, o SH, para atingir a concretização dos seus objectivos, tem as seguintes estratégias:

A. Comprometer-se não só com o binómio "doente-profissional de saúde" como com todos os profissionais da Instituição, com os familiares dos doentes e com a globalidade dos utentes do Hospital.
B. Dialogar com todos os sectores institucionais, dos assistenciais aos de administração, formação, e investigação, visando a implementação de comportamentos que espraiem atitudes de inequívoca atenção à humanização.
C. Definir padrões de humanização que pautem a actividade assistencial, o relacionamento humano inter-profissional e os espaços arquitectónicos.
D. Avaliar o padrão de humanização que hoje pode ser reconhecido no exercício quotidiano da Instituição.
E. Incentivar, no desenvolvimento de critérios específicos dessa avaliação, o empenhamento pessoal

e institucional na concretização de um agir humanizado e humanizador, que aprimore a avaliação conseguida.

F. Identificar factores críticos para o sucesso/insucesso das acções humanizadoras.

Secção 4: Actividades do Serviço de Humanização

A comissão plenária do SH determinou a realização de algumas iniciativas de sensibilização e procurou intervir pedagogicamente em alguns aspectos considerados prioritários. Durante o ano de 2010, desenvolveu as seguintes acções e actividades:

- **Acções de formação** – Dirigidas a toda a comunidade hospitalar, focalizaram-se em três áreas previamente identificadas como prioritárias para o ano de 2010:" a acessibilidade das pessoas com deficiência", o silêncio" e a "morte e o morrer no Hospital". Estas acções pretenderam sensibilizar para a importância destas matérias toda a comunidade hospitalar, incluindo profissionais, voluntários, alunos e doentes.
- **II Jornadas de humanização do Hospital de São João "Viver e morrer e no Hospital"** – Estas jornadas centraram a sua atenção sobre a instituição hospitalar onde coabitam esperanças e desilusões, certezas e medos, alegrias e tristezas, onde se vive e onde se morre também. O cruzamento das linhas do viver e do morrer, antropologicamente constitutivas do ser humano, foram objecto de aprofundamento neste fórum.
- **I Encontro Nacional de Comissões/Serviços de Humanização Hospitalares** – O objectivo foi congregar as actividades que as distintas comissões ou Serviços de Humanização Hospitalares desenvolveram nos seus locais de trabalho, de modo a potencializar uma dinâmica humanizadora nas instituições de saúde.
- **Reuniões de sensibilização e acção para a humanização** – Visa a adopção conjunta de estratégias de aprimoramento do relacionamento entre profissionais de saúde e doentes/outros utentes, bem como dos próprios profissionais. Foi divulgada a Carta de Humanização e a distribuição do Livro Branco da Humanização pelos profissionais.
- **Elaboração do Guia de acolhimento ao doente** – Pretende ser uma ferramenta útil na aproximação da Instituição aos doentes, disponibilizando informações úteis e alguns conselhos ao doente se entra internado no Hospital.
- **Inquérito de satisfação dos doentes** – Este inquérito está previsto ser aplicado durante o ano de 2011 e visa a aferição da satisfação dos doentes internados no Hospital, sob o ponto de vista da humanização, o que proporcionará a monitorização das actividades do SH e a aferição da evolução dos padrões de humanização em cada Serviço do Hospital.
- **Distribuição do cartaz da Carta de Humanização** – O cartaz foi distribuído nos vários Serviços do Hospital.
- **Boletim de Humanização "HumanizACÇÃO" –** O boletim foi disponibilizado a toda a comunidade hospitalar e pretendeu sensibilizar os profissionais para as mais variadas questões humanas que se colocam ao cuidador de pessoas doentes.
- **Programa de integração dos Novos Funcionários** – Consiste numa sessão de acolhimento e na realização de um *peddy-paper* pedagógico pelo Hospital, com a passagem por vários Serviços Hospitalares.
- **Relatório sobre a acessibilidade e a mobilidade no CHSJ** – Comemoração do Dia Mundial do Doente, em 11 de Fevereiro de 2010, que consistiu numa Sessão Pública realizada na Aula Magna

da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto e no convite efectuado pelo SH a algumas pessoas com deficiência para fazerem uma visita ao CHSJ e identificarem os diferentes obstáculos que dificultavam a mobilidade e acessibilidade existentes no edifício. No âmbito desta Sessão Pública surgiu a necessidade de elaboração de um relatório que documentasse as situações-problema identificadas, assim como a apresentação de propostas de modo a corrigi-las. O relatório foi apresentado ao Conselho de Administração em Outubro de 2011 e foi o resultado de quatro visitas efectuadas por pessoas com mobilidade reduzida, da área motora e sensitiva e da colaboração do Dr. David Peres, tendo contado com as sugestões da ACAPO e da Associação de Surdos do Porto.

- **Celebração do Dia Mundial do Doente** – Foi comemorado no dia 11 de Fevereiro de 2010 e consistiu numa acção de formação "O Hospital ao serviço do Doente" e em iniciativas concretas que foram ao encontro da pessoa doente no Hospital. Estas iniciativas traduziram-se na colocação de advertências à privacidade nos gabinetes e serviços e na distribuição de um marcador de livros, com referência a um número da Carta de Humanização, a todos os doentes internados ou em consulta nesse dia.
- **Campanha "O Silêncio no Hospital"** – Sendo fundamental para o bem-estar de doentes e profissionais, esta campanha exteriorizou-se em iniciativas de sensibilização dirigidas a toda a comunidade hospitalar. No seguimento deste evento, foi lançado um concurso de fotografia sobre o tema, aberto à participação de todas as pessoas da comunidade e que recolheu a participação de meia centena de participantes, entre os quais, profissionais de saúde, voluntários e estudantes, que submeteram cerca de 100 obras fotográficas à apreciação do júri nomeado para o efeito. As primeiras dez obras premiadas do concurso de fotografia vieram a constituir uma exposição fotográfica que foi inaugurada a 7 de Abril de 2010, numa sessão de sensibilização inserida no Dia Mundial da Saúde, estando patente no Atrium Hospitalidade até ao final do mês de Junho desse ano, o que pretendeu promover um diálogo sensível com as centenas de pessoas que ali passaram diariamente. As restantes iniciativas foram a colocação na mesma sessão de 7 de Abril de 2010 de um Painel de sensibilização alusivo ao silêncio no Atrium Hospitalidade, o que apelou a todos os que entravam no hospital à vivência de uma cultura do silêncio; a produção de uma brochura "O Silêncio do Hospital" que foi distribuída por todos os serviços hospitalares, composta por intervenções literárias apresentadas na sessão comemorativa e pelas fotografias premiadas no concurso de fotografia; e a concepção de 100 cartazes apelativos ao silêncio, que foram afixados em todo o Hospital – espaços comuns e Serviços Clínicos.
- **Viver e Morrer no Hospital: Medidas para o acompanhamento dos doentes terminais –** As novas exigências civilizacionais e o compromisso do CHSJ com a Humanização são o objecto de um conjunto de medidas para uma nova prática institucional que se traduza numa resposta cada vez mais digna dos que experimentam o fim das suas vidas. Deste modo, surgiram um conjunto de medidas que visaram a disponibilização de meios que retirassem ou reduzissem o mais possível a dor dos doentes e que lhes garantisse a possibilidade da presença das pessoas mais queridas, assim como, de um acompanhamento psicológico e espiritual que lhes trouxesse conforto e um respeito profundo pela pessoa doente em consonância com um cuidado dedicado das suas necessidades, tendo como consideração todas as dimensões da vida humana.
- **Acções de Educação para a Saúde (AES) no Atrium Hospitalidade** – Os Serviços hospitalares foram mobilizados pelo SH para desenvolverem acções de educação para a saúde durante o ano de 2010, tendo a duração de uma semana para cada serviço no Atrium Hospitalidade.
- **Criação e manutenção de bolsa de intérpretes** – Consiste numa base de dados actualizada dos

profissionais estrangeiros a trabalharem no hospital, a quem poderá ser solicitada a colaboração voluntária nas situações de tradução não conseguida pelos serviços, sendo facilitada a comunicação deste modo entre o corpo clínico e os doentes.

- **Actividades culturais dinamizadoras** – A humanização do homem e de uma instituição de saúde faz-se também através da aproximação cultural à realidade. Nesse sentido, o SH organizou concertos e actividades lúdicas e desportivas. Houve 2 concertos, o Concerto de São João e o Concerto da Comemoração do Dia Mundial da Música, respectivamente em 25 de Junho e 2 de Outubro de 2010.
- **Mediação e provedoria do SH** – Intervenção do SH na resolução de situações solicitadas por doentes, familiares ou profissionais a nível da resolução de conflitos, problemas de comunicação e insuficiências variadas.
- **Trabalho a favor da Comunidade** – Através da articulação com a Direcção-Geral de Reinserção Social, durante 2010 quatro pessoas cumpriram este tipo de pena no CHSJ.
- **Programa de Voluntariado Complemento Solidário para Idosos (CSI)** – Teve a duração de 2009 até ao final de 2010 e consistiu num protocolo entre a Segurança Social, o Instituto da Juventude e a Administração Central do Sistema de Saúde no qual o Programa CSI foi divulgado por uma voluntária.
- **Projecto de Criação de um Centro de Escuta** – Terá como objectivo apoiar no luto todas as pessoas que perderam um familiar/convivente significativo que se encontrava no hospital, diminuindo assim as perturbações psico-emocionais das pessoas que recorrem a este centro.
- **"Bebés de São João" -** é um projecto de voluntariado ligado ao SH que desde a sua origem apoia mães carenciadas cujos filhos nasçam no CHSJ. Os bens que são entregues tentam não só minimizar as carências materiais como também as humanas, sendo que nesse sentido são motivadas as famílias para a solidariedade e entreajuda. Neste projecto, decorreram formações para os voluntários, em que estiveram presentes assistentes sociais, enfermeiros do Serviço de Obstetrícia e um psicólogo do Hospital, de modo a haver uma partilha de experiências, constrangimentos e dificuldades.

Secção 4.1: Unidade de Acção Social

A Unidade de Acção Social, estando na dependência do SH em termos de hierarquia e actuação, desenvolve a sua actividade procurando intervir nos problemas sociais dos doentes de forma a minorar ou resolver as suas dificuldades, através de uma relação individual de ajuda, da mobilização da rede social de apoio (família, vizinhos e amigos) e dos recursos do hospital e da comunidade, promovendo a articulação dos vários serviços envolvidos. Deste modo, colabora em acções que visem a humanização e qualidade dos serviços e elabora estudos e pareceres de natureza técnico-científica na sua área de intervenção.

As actividades da Unidade de Acção Social são as seguintes:

1. Diagnosticar os problemas e necessidades sociais dos doentes relacionados com dificuldades de alta:
   a. Identificar, rastrear e analisar os factores de risco social associados aos problemas sociais que dificultam a reinserção social dos doentes.
2. Prestar apoio psicossocial aos doentes e seus familiares a nível material, psicológico, emocional e informacional:
   a. Desenvolver estratégias de informação, aconselhamento, mediação e negociação com os doentes, com outros profissionais e com organizações privadas e públicas para prevenir, reduzir e remover factores de risco social que dificultam o suporte social e a reinserção social.
3. Prestar apoio aos doentes, familiares e outros utentes na sua relação com o HSJ com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço prestado contribuindo para diminuir os níveis de insatisfação.

4. Promover a autonomia e bem-estar da população utente:
   a. Desenvolver actividades e acções de educação para a saúde no âmbito dos estilos de vida saudáveis;
   b. Prestar apoio ao nível dos bens e serviços sociais em cooperação com organizações exteriores, públicas e privadas;
   c. Apoiar os movimentos associativos de doentes e outras forças sociais, promovendo a mudança social.
5. Contribuir para a qualidade e humanização dos serviços de saúde, adequando os procedimentos à componente sócio-humanitária.
6. Cooperar com organizações de ensino superior na investigação em Serviço Social e formação de Assistentes Sociais.

Durante o ano de 2010, de acordo com a Ficha de sistematização da Unidade de Acção Social, a maioria das respostas deste Serviço incidiu na informação sobre os direitos e deveres de cidadania (31,84%), seguindo-se os apoios directos do HSJ (15,48%), a orientação para prestações da Segurança Social (12,87%) e, finalmente, a orientação/articulação com outros serviços ou equipamentos comunitários para colmatar as necessidades da população idosa e adultos dependentes (12,49%).

Conclusão

Os comportamentos de cidadania organizacional constituem um benefício tanto para as organizações como para os seus trabalhadores, no sentido que melhoram a qualidade dos serviços prestados e enriquecem os indivíduos para uma conduta de bons cidadãos.

Estes comportamentos não são espontâneos e representam uma troca social entre trabalhador e organização, com vista a ambas as partes virem a ser alcançados benefícios.

O CHSJ, cujos valores se enquadram nesta política de promoção de cidadania, ao criar o SH, possibilitou que este desenvolvesse actividades que incentivam não só os trabalhadores como toda a comunidade que frequenta o Hospital a desenvolverem esses comportamentos.

Deste modo, a humanização, sendo um comportamento de cidadania, aproxima os indivíduos, melhorando a sua comunicação e interacção num clima em que predomina a fragilidade do ser humano, o que beneficia todos os seus intervenientes, com especial referência ao doente.

Segundo P. Brito (s/d), não é possível humanizar a gestão das organizações sem melhorar a qualidade, da mesma maneira que a procura da qualidade traz consigo necessariamente a humanização das instituições.

O mesmo autor refere que a formação permanente dos profissionais de saúde, particularmente a formação humana, e a implicação destes nos processos humanizadores do hospital, uma vez que são estes os destinatários e ao mesmo tempo os principais agentes de humanização; a criação de condições para que os utentes possam participar na avaliação da qualidade dos serviços que lhe são oferecidos, e o contributo importante dos agentes de voluntariado e organizações da sociedade civil que, em parceria com o hospital, são elementos subsidiários de uma solidariedade que, certamente, contribui também para a criação de um ambiente mais humanizado.

Referências Bibliográficas

Bauman, Zygmunt. (2007) - **Tempos Líquidos**. Jorge Zahar Editor. Rio de Janeiro ISBN 978-85-7110-993-3.

Brito, Pedro (s/d) - **Humanização, o outro nome da qualidade**. SHCHSJ.

Cabral, M. V.; da Silva, F. C. e Saraiva T. (Orgs). (2008) - **Cidade & Cidadania**. Lisboa: ICS.

Fischer, Rosa Maria (2002) - **A responsabilidade da cidadania organizacional** In Maria Tereza Leme Fleury (org.) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente. [consult.17 Julho 2011]. Disponível na Internet: http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA217&dq=pr%C3%A1ticas+de+gest%C3%A3o+de+recursos+humanos+para+promover+a+cidadania&ots=mIn-_Jv7mm&sig=RSJX2aHNSCoqeTLNCkCzYF2NUO0#v=onepage&q&f=false .

Katz, D.; Kahn, R. L.. (1978) - **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas.

Lazarus, R. S. (1982) - **Thoughts on the relation between emotion and cognitions**. "American Psychologist", 37, 1019-1024 .

Moorman, R. H. (1991) **- Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?**. "Journal of Applied Psychology", 76, 845-855.

Organ, D. W. (1990) - **The motivational basis of organizational citizenship behavior**. In: B. M. Staw e L. L. Cummings, (Eds.). Research in organizational behavior. New York: Jai Press.

Organ, D. W.; Konovsky, M. (1989) - **Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior**. "Journal of Applied Psychology", 74, 157-164.

Rego, A. (2002) **- Justiça e cidadania nas organizações: o papel moderador das preferências éticas.** "Revista de Administração" São Paulo, v. 37, n. 2, p. 83-101, Abril/Junho 2002 [consult. 17 Julho 2011]. Disponível na Internet: *www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370283.pdf* .

Serviço de Humanização (2010) – **Relatório de Actividades**. CHSJ.

Siqueira, Mirlene Maria Matias (2003) - **Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional**. "Rev. adm. Contemp". [em linha], 2003, vol.7, n.spe, p. 165-184. [consultado 17 de Julho de 2011]. Disponível na Internet: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500009&script=sci_arttext .

Smith, C. A.; Organ, D. W.; Near, J. P. (1983) - **Organizational citizenship behavior: it's nature, and antecedents.** "Journal of Applied Psychology", 68, 653-663.

Zarifien, Philippe (s/d) - **Organização qualificante e modelos da competência: Que razões? Que aprendizagens?.** "Formação Profissional", 5.

OUTSOURCING DAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS:

DETERMINANTES EIMPACTO ESPERADO NA DINAMIZAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS

Norberto António Leite Bessa
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Resumo
O desenvolvimento dos operadores logísticos (*third-partylogistics – 3PL*) e do sector que assegura os serviços na cadeia de abastecimento (*supplychainmanagement)* tem vindo a ser estudado na literatura por diversos autores devido à sua crescente importância no desenvolvimento do comércio internacional. Este artigo apresenta uma proposta de investigação do tema e tem como objectivo responder à questão-chave: "Qual o impacto dos operadores logísticos na dinamização das exportações e importações Portuguesas?". A partir de uma revisão da literatura sobre esta temática identificamos a metodologia a aplicar que combina aspectos quantitativos (inquérito destinado às empresas da indústria transformadora) com um modelo teórico de análise multivariada. Esta metodologia vai permitir concluir quais os determinantes que tem mais impacto na dinamização das exportações e importações portuguesas. Também sugere pistas para futura investigação nesta área.
Palavras-chave:
comércio internacional, operadores logísticos, exportação/importação, logística, *third-partylogistics*
jEL-Codes: F21, F23, L 90, M16.

Abstract
The development of the logistic operators (third-party logistics) and of the sector that assures the services in the supply chain (supply chain management), has been studied in the literature by different authors, due to its increasing importance in the development of the international trade. This article presents a research proposal of the subject aiming to answer the key question: "What is the impact of the logistic operators in the development of the Portuguese exports and imports?" The literature review on this topic allowed us to identify the methodology to be applied that combined quantitative aspects (questionnaire addressed to the companies of the transforming industry) with a theoretical model of multivariedanalysis. This methodology will allow us to identify the determinants that have more impact in the development of the Portuguese exports and imports. It also suggests tracks for future research in the area.
Keywords:
international trade, logistics; import/export; third-party logistics; supply chain
jEL-Codes: F21, F23, L 90, M16.

Introdução

O mercado mundial tem vindo a expandir-se com os sucessivos avanços tecnológicos, com o desenvolvimento de zonas geográficas comerciais sofisticadas e, ainda, com a abertura de novos mercados nas nações emergentes(Bhatnagar*et al.*, 1999; Sohail e Sohal, 2003; Lieb e Bentz, 2005c).Como consequência, a logística internacional tem vindo a assumir uma importância crescente na definição da estratégia global das empresas internacionais (Lieb e Bentz, 2005a; Sahay e Mohan, 2006; Jager e Ujvari, 2007).Acompanhando, de forma mais ou menos sincronizada, esta tendência do mercado mundial, as empresas portuguesas,que se dedicam a este tipo de actividade,são cada vez em maior número(AICEP, 2009).

De acordo com Cheong (2004) existe ainda uma grande necessidade de investigação dos factores que determinam a evolução do sector logístico devido à sua crescente importância no PIB mundial, sendo que os operadores logísticos desempenham, de acordo com Carbone e Stone (2005), um papel fundamental nas trocas comerciais dentro da União Europeia.

O objecto deste estudo é o de analisar o impacto do sector logístico nas relações internacionais de comércio das empresas portuguesas da indústria transformadoranos anos mais recentes. Pretendemos estudar a relação entre o nível de*outsourcing* da actividade logística e a dimensão da empresa, o tipo de contrato utilizado, o nível de tomada de decisão, o tipo de canal de comunicação utilizado e a sua percepção relativa ao impacto que o *outsourcing* tem no aumento das trocas internacionais. Pretendemos, ainda, apurar as razões que levam as empresas a optar pelo *outsourcing* da actividade logística e realçar as características fundamentais dos contratos logísticos, bem como os obstáculos encontrados e os impactos principais da sua adopção.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma, no Capítulo 1 efectuamos uma revisão da literatura relativa à logística e à cadeia de abastecimento. As considerações de natureza metodológica sãodetalhadas no Capítulo 2 e no Capítulo 3 são apresentados os resultados empíricos do modelo. Por fim,nas Conclusões, sistematizam-se os principais resultados do estudo, respectivaslimitações e pistas para investigação futura.

Capítulo 1. Revisão de literatura

1.1. Definição de Logística

O enfoque colocado no tema da logística na literatura deriva dos benefícios obtidos resultantes de uma gestão eficiente dos vários pontos da cadeia de fornecimento (Guedes, 2010). A redução de custos, o aumento da qualidade da logística e dos sistemas de transportes melhora o acesso aos mercados internacionais e, como consequência,o aumento do comércio internacional (Carruthers*et al.*, 2004). As barreiras ao comércio internacional estão a baixar e o tráfego internacional está a aumentar a um ritmo mais acelerado do que o tráfego doméstico(Nordas*etal.,* 2006). Esta mudança não se deve só ao redireccionamento dos fluxos de comércio mas também devido à reestruturação das redes logísticas (Ruijgrok, 2001).

A logística, na literatura,é definida como a área das empresas que garante que os produtos e os serviços certos são entregues no momento certo, no local certo, na condição certa (Ballou, 1992; Meersman e Van de Voorde, 2001). O termo *Logística* é muitas vezes indissociável do conceito de *SupplyChainManagement* (SCM). A gestão da cadeia de abastecimento (ou SCM) define-se como uma rede de múltiplas actividades de planeamento e de gestão, desde a procura e selecção de novos fornecedores, passando pela produção até ao serviço ao cliente, envolvendo todas as actividades da cadeia logística(CSCM, 2010). É importante incluir a coordenação e colaboração com parceiros estratégicos, que podem ser fornecedores, intermediários, operadores logísticos ou clientes. Na sua essência,a gestão da cadeia de abastecimento integra a gestão da oferta e da procura dentro e através da empresa (CSCM, 2010).O âmbito da gestão de cadeia de abastecimento tem

vindo a ser alterado,passando de uma abordagem operacional/táctica - integrar a logística através da cadeia de abastecimento- para uma abordagem estratégica - integrar, gerir os negócios e processos cruciais da empresa através da cadeia de abastecimento(Beth *et al.,* 2003)

1.2. O serviço dos operadores logísticos *(third-partylogistics)*

A logística é um pilar importante de qualquer economia, de cada empresa e a tendência da globalização na economia mundial levou muitas empresas a efectuar *outsourcing* da sua actividade logística (Cheong, 2004). Existem vários termos diferentes que são utilizados para traduzir a mesma realidade/situação. O operador logístico ou o *outsourcing* da logística ou, ainda, *third-partylogistics,*podem ser descritos como os agentes a que as empresas recorrem para efectuar as operações logísticas. Consiste na utilização de empresas externas especializadas, podendo estas realizar toda a logística da empresa ou só parte dela (Sahay e Mohan, 2006). Uma das razões chave para o crescimento do *outsourcing* da logística é a crescente globalização do negócio das empresas (Sahay e Mohan, 2006). Durante as duas últimas décadas a globalização surge como o factor que interfere na forma como as empresas fazem negócio: as empresas líderes a nível mundial são obrigadas a desenhar artigos para um mercado global e a efectuar a procura de fornecedores e produtos à escala global (Cooper, 1993).

Como decidem as empresas que tipos de actividades devem estar em *outsourcing*? Diversos factores chave foram identificados como as razões que levam a empresa a efectuar *outsourcing* sendo eles (Bhatnagar*etal.*, 1999; Laarhoven*et al.*, 2000; Sahay e Mohan, 2006):

- Necessidade de foco nas competências chave
- Aumento do nível de serviço ao cliente final
- Diminuição de custos
- O processo de decisão de efectuar o contrato com o prestador de serviços logísticos;

As várias operações logísticas consistem na gestão, análise e desenho de actividades relacionadas com o transporte e a armazenagem de todo o tipo de produtos. Algumas das operações mais habituais são a gestão de stocks, o relatório de inventário, a pesquisa e o seguimento de produtos, e alguns serviços de valor acrescentado como a montagem de produtos, gestão de armazéns, gestão de transporte, gestão da distribuição e a gestão da cadeia logística (Carbone e Stone, 2005). Estas operações, cada vez mais complexas, obrigam os gestores a deslocarem a sua atenção para funções cada vez mais centradas na área da logística denotando, assim, alguma falta de conhecimento específico dos assuntos aduaneiros, dos regulamentos de impostos e infra-estruturas nos países de destino, o que leva as empresas a adquirir este *know-how* em empresas de *third-partylogistics*(Sahay e Mohan, 2006). Como resultado desta decisão, as empresas centram as suas forças nas suas actividades nucleares e fazem *outsourcing* das actividades não nucleares, de suporte, ao negócio com parceiros especializados (Trunick, 1989).

O crescimento do *outsourcing* logístico está a seguir duas direcções distintas(Cheong, 2004): por um lado, existe um aumento no número de empresas que subcontratam serviços logísticos e, por outro, um crescimento (aumento da actividade) das empresas que efectuam o *outsourcing* logístico, assim como a diversificação de processos que são efectuados fora da empresa.

1.3. A logística internacional

A logística internacional distingue-se da logística nacional de diversas formas. A principal diferença advém

do facto da movimentação de mercadorias entre dois países que podem diferir muito um do outro (Davies, 1987), não sendo só o simples acto de atravessar fronteiras mas compreendendo uma grande complexidade de combinações culturais, políticas, tecnológicas e económicas(Davies, 1987)

As diferenças alargam-se aos canais de distribuição através dos quais as mercadorias são transportadas, a transacção internacional e o pagamento, o canal de comunicação e documentação que são distintos da vertente doméstica (Meersman e Van de Voorde, 2001).

Os aspectos que mais estão a influenciar os fluxos de comércio internacional e a logística internacional são a globalização do processo de produção, a crescente competitividade no comércio internacional, as estratégias de gestão da cadeia de abastecimento, o crescimento dos sistemas de informação, o *EDI* (*ElectronicData Interchange*) e o comércio electrónico.

1.4. A utilização de third-partylogistics em vários países

A literatura na temática da logística e dos operadores logísticos é extensa no mercado norte-americano (Lieb e Bentz, 2005c) havendo, no entanto, alguns estudos já efectuados para o continente Europeu (Laarhoven*et al.*, 2000; Lieb e Bentz, 2005a;Carbone e Stone, 2005). Estudos similares focaram assuntos relativos à temática da logística na Bulgária (Bloomen e Petrov, 1994), África do Sul (Cilliers e Nagel, 1994), Austrália (Dapiran*et al.,* 1996), Coreia (Kim, 1996), Ásia Pacífico (Millen e Sohal, 1996), Singapura (Bhatnagar*etal.*, 1999) e Indochina (Goh e Ang, 2000). Estes estudos demonstram que estes países tiveram benefícios pelo uso dos *third-partylogistics* (Sahay e Mohan, 2006), conforme descriminado no Quadro 1.É possívelidentificar,nestes estudos, diferentes factores-chave que tem impacto no uso de *3PL* (Bhatnagar*et al.*, 1996; Sohail e Sohal, 2003; Sohail e Al-Abdali, 2005), sendo eles:

- Nível de uso dos operadores logísticos (nível de empenho, natureza e duração do contrato),
- Processo de decisão de escolha do prestador de serviços logísticos (necessidade de foco nas competências chave, p.ex. melhores soluções de transporte)
- Impacto da utilização do serviço de operador logístico na organização da empresa (vantagens do uso do operador logístico, grau de satisfação).

Estes factores são considerados cruciais e vão ditar o uso futuro dos serviços destes operadores e o grau de *outsourcing* das actividades, pelas empresas.

Estes estudos assentam basicamente em questionáriosefectuados aoperadores logísticos e a empresas que utilizam os serviços destes operadores(Dapiran*et al.*, 1996; Kim, 1996; Bhatnagar*et al.*, 1999; Laarhoven*et al.*, 2000; Sohail e Sohal, 2003; Lieb e Bentz, 2005b; Aktas e Ulengin, 2005; Sohail e Al-Abdali, 2005; Arroyo*et al.*, 2006; Sahay e Mohan, 2006; Sohail*et al.*, 2006; Tian*et al.*, 2009; Hilletofth e Hilmola 2010; Masteika e Cepinskis, 2010), e indicam como principais factores-chave para o *outsourcing* logístico 1) a necessidade de maior profissionalização das empresas (centrando-se estas nas suas competências chave efectuando a externalização da actividade logística), 2) o aumento do nível de serviço ao cliente, 3) o aumento do nível de eficiência da organização e 4) a diminuição dos custos. No que toca aos obstáculos ao *outsourcing* podemos sumariá-los em dois grandes tipos: o nível de desenvolvimento do país e as políticas governamentais (Goh e Ang, 2000; Carruthers*et al.*, 2004). A área de actividade da empresa e a cultura empresarial surgem como as principais barreiras ao desenvolvimento da actividade (Aktas e Ulengin, 2005).

Capítulo 2. Aspectos metodológicos

Neste capítulo especifica-se a metodologia seguida para a obtenção da resposta à nossa questão de investigação, o modelo 'teórico' proposto, a forma como se mediram as variáveis do modelo e as fontes de dados a quese recorreu para construir tais *proxies*.

2.1. Selecção da metodologia, especificação dos determinantes e modelo 'teórico'

O nosso estudo pretende acrescer evidência empírica à literatura desta temática, recolhendo e analisando evidência sobre um contexto pouco explorado em Portugal. Constatação obtida através de pesquisas efectuadas na base de dados *Scopus*, sistematizadas no Quadro 1, que indicam não haver estudos sobre esta temática no nosso país.

Na linha dos estudos existentes, o questionário a implementarfoca os seguintes elementos:

- O nível de maturidade da empresa que utiliza o serviço de *third-partylogistics*
- O nível de maturidade da empresa que presta o serviço de *third-partylogistics*
- A extensão das empresas que utilizam os serviços logísticos de *third-partylogistics*
- O nível de maturidade do contrato
- Os factores que afectam a decisão de *outsourcing*
- O contrato logístico usado e que benefícios as empresas que o adquiriram obtiveram
- Os obstáculos encontrados na implementação de contratos logísticos e as suas relações com os *3PL*
- O impacto dos contratos de serviços logísticos nos custos logísticos, satisfação dos clientes esatisfação dos colaboradores das empresas que utilizam este serviços
- Os planos futuros dos actuaisusuários dos contratos de serviços logísticos
- O nível onde a decisão de *outsourcing* é tomada
- A variedade de serviços subcontratados
- A utilização de sistemas de informação electrónica (tipo *EDI*)
- O grau de satisfação com a utilização de *3PL*

O inquérito desenhado para analisar o impacto dos operadores logísticos nas relações internacionais de comércio das empresas portuguesas foi elaborado de acordo com a literatura sendo constituído por vinte e duas questões que pretendem caracterizar três temas: 1) a extensão do uso de operadores logísticos e o processo de decisão de escolha do operador, 2) o nível actual de uso dos operadores logísticos e tipo de relação estabelecida e 3) o impacto da utilização dos *3PL* e as tendências futuras.

Para análise multivariada tivemos declassificar os elementos acima descritos em três grandes grupos:

1) *Características das empresas*, que inclui a dimensão da empresa (Dim), a importância atribuída à maturidade da empresa na contratação do serviço de logística (Imp_Maturidade), importância atribuída à notoriedade/presença no mercado da empresaprestadora do serviço de logística (Imp_Notoriedade), o nível organizacional onde a decisão é tomada(Nivel_Decisao) e a utilização de sistemas de informação electrónicos (*EDI*);
2) *Impactos esperados*, que abrange os factores positivos esperados com a decisão de utilização de *3PL* (Vantag_3PL), a percepção do impacto (facilitador) que o *outsourcing*tem nas importações (Vantag_Imp), a percepção do impacto (facilitador) que o *outsourcing* tem nas exportações (Vantag_Exp) e o grau satisfação com a utilização de *3PL* (Grau_Satisf);
3) *Características dos contratos,* que contempla o nível de maturidade do contrato (Maturidade_Contrato), os

obstáculos encontrados na implementação dos contratos (Obstaculos_Contrato) ea variedade de serviços subcontratados (Variedade_Servicos)

No presente estudo, recorreu-se a técnicas de estimação multivariáveis para aferir em que medida variáveis como a dimensão da empresa, o nível de maturidade (da empresa, do *3PL* e do contrato), a percepção sobre os impactos positivos do uso de *3PL,* afecta o nível de *outsourcing*. A equação seguinte traduz o modelo 'teórico' adoptado:

$$\text{Nivel_3PL} = f\begin{pmatrix} \textbf{Dim};\ \text{Imp_Maturidade};\ \text{Imp_Notoriedade};\ \text{Nivel_Decisao} \\ \text{Vantag_3PL};\ \text{Vantag_Imp};\ \text{Vantag_Exp};\ \text{Grau_Satisf} \\ \text{Maturidade_Contrato};\ \text{Obstaculos_Contrato};\ \text{Variedade_Servicos} \end{pmatrix}$$

2.2. Descrição das variáveis do modelo 'teórico'

Nesta secção indicamos como cada uma das variáveis explicativas do nível de *outsoucing* irá ser medida.A variável dependente, 'Nível de *outsoucing* logístico' (Nivel_3PL), é obtida directamente dos dados recolhidos no questionário. Quando a empresa possui um nível de *outsourcing* da logística reduzido (menos de 40% do total gasto em actividades logísticas (p. ex. transporte/armazenagem/despachante/, …) a variável Nivel_3PL assume o valor 0; se aquela percentagem for igual ou superior a 40%, assume o valor de 1.

As variáveis que pretendem justificar (explicar) o maior ou menor recurso ao *outsourcing* logístico foram classificadas em 3 grupos:Características das empresas, Impactos esperados e Características dos contratos.

No primeiro grupo (Características das empresas) foram consideradas 5 variáveis: dimensão da empresa (Dim), maturidade da empresa (Imp_Maturidade), notoriedade do *3PL* (Imp_Notoriedade), nível onde a decisão é tomada (Nivel_Decisao), a utilização de sistemas de informação electrónico (*EDI*).

A dimensão da empresa foi avaliada a partir do volume de negócios do último ano disponível (2009) ou do número de trabalhadores ao serviço (2009) ou, ainda, do volume de negócios por trabalhador. Espera-se que a quanto maior for a dimensão da empresa, maior será o recurso à subcontratação de operadores logísticos.

Quanto à importância atribuída à maturidade da empresa na contratação do serviço de logística, decidimos medi-la numa escala de 5 pontos, sendo obtida directamente a partir do questionário, pela análise das respostas à questão #6. Laarhoven*et al.* (2000) sugerem que quanto maior for a importância atribuída à maturidade da empresa, maior será o nível de *outsourcing* decidido pela empresa. Outro dos determinantes diz respeito à importância atribuída à notoriedade/presença no mercado da empresa que presta o serviço logístico. Utilizamos uma escala, também de 5 pontos na questão #7 do questionário, sendo de esperar que quanto mais importante for a maturidade no mercado (do *3PL*) para a empresa, menorserá onível de *outsourcing* logístico efectuado pela empresa(Sohail e Sohal, 2003; Arroyo*et al.*, 2006).

No que respeita ao nível organizacional onde a decisão é tomada, considerámos 3 níveis possíveis, sendo o seu valor obtido a partir do questionário nas respostas à questão #5 (1 -nível estratégico, 2 - nível táctico, 3 - nível operacional).Tendo em conta a literatura da área(Bhatnagar*et al.*, 1999; Sohail e Al-Abdali, 2005, p.ex.), espera-se que a quanto mais elevado for o nível de tomada de decisão, maior o nível de *outsourcing*, portanto, quanto menor o valor da variável, maior será o recurso à subcontratação de operadores.

O último determinante deste primeiro grupo,a utilização de sistemas de informação electrónicos, é medido pelas respostas à pergunta #18 e, de acordo com a literatura (Kiisler, 2008), espera-se que o uso destes sistemas esteja positivamente relacionado com o nível de *outsourcing*.

O segundo grupo de determinantes (Impactos esperados) abrange os factores positivos esperados com a decisão de utilização de *3PL* (Vantag_3PL), a percepção do impacto (facilitador) que o *outsourcing* tem nas importações (Vantag_Imp) e nas exportações (Vantag_Exp) e o grau satisfação com a utilização de *3PL* (Grau_Satisf). Todas as variáveis são medidas a partir das respostas ao questionário às perguntas # 20, #12, #10 e #21, respectivamente). Quantos mais factores positivos (impactos benéficos para a empresa) forem esperados, maior o recurso a empresas *3PL*. Quanto à percepção do impacto facilitador dos *3PL* nas importações e exportações, espera-se uma relação positiva entre o nível de *outsourcing* utilizado pela empresa e cada uma destas variáveis. Como seria de esperar, quanto mais satisfeita a empresa estiver com a utilização de *3PL* (ou esperar do seu uso), maior deverá ser o seu nível de *outsourcing*.
O terceiro grupo de determinantes (Características dos contratos) inclui as variáveis nível de maturidade do contrato (Maturidade_Contrato) – medida pelas respostas à pergunta #15–, número de obstáculos encontrados na implementação dos contratos (Obstaculos_Contrato) – medida na questão #17 – e a variedade de serviços subcontratados (Variedade_Servicos) – medida na questão #8. Tendo em conta a literatura da área abordada no capítulo anterior, espera-se que quanto menor a maturidade, menor o nível de *outsourcing* logístico. Quanto ao número de obstáculos encontrados na implementação dos contratos, espera-se que exista uma relação de sinal contrário entre esta variável e o nível de *outsourcing* logístico: quantos mais obstáculos encontrados, menos as empresas tenderão a subcontratar. Por fim, espera-se que a empresa opte por recorrer mais a empresas *3PL* quantos mais serviços logísticos diferentes tiver que utilizar.

Capítulo 3. Resultados empíricos

Neste capítulo descrevem-se os resultados obtidos com o questionário e com a análise multivariável aos determinantes do *outsourcing*.

3.1. Análise descritiva

Da amostra das 444 empresas às quais o inquérito foi enviado obtivemos respostas válidas de 105 empresas que representam 23,65% de taxa de respostas recebidas, que colocam este estudo em linha com outros efectuados por diversos autores noutras partes do globo.
Das 105 empresas que responderam obtivemosrespostas de 84 empresas (80%) que indicaramusarem um operador logístico para efectuar alguma das suas actividades logísticas e 21 empresas (20%) mencionaram não usar operador logístico para efectuar nenhuma das suas actividades logísticas, por isso concluímos que não efectuem *outsourcing*dequalquer actividade logística.
De salientar que estaspercentagensestão de acordo com taxas de resposta obtidas em países desenvolvidos, como os EUA com taxa de 80% e Singapura com taxa de 78,7%. Em relação ao facto de as empresas indicarem a actividade logística como umas das suas competências chave, a taxa de resposta situou-se nos 82,14%, resultado bastante acima de outros estudos efectuados, como por exemplo na Grécia com taxa de 30% (Kotsifaki*et al.*, 2007) e Estónia com taxa de 29% (Kiisler, 2008).
O nível de serviço ao cliente, que seria entendido como o tempo de entrega e resolução de reclamações, é a variável mais importante para 77 das empresas que responderam à questão de qual seria o factor que melhor mede o desempenho da actividade logística. Este resultadonão está em linha com o estudo de Kiisler(2008) que conclui ser a qualidade do serviço prestado a variável mais importante para as empresas medirem o seu desempenho logístico. Note-se, no entanto, que apesar da qualidade do serviço não ser o factor mais escolhido, 80% das empresas indicaram-no como sendo relevante para medir o desempenho logístico.

Relacionado ainda com a forma de medir o desempenho logístico, pedimos às empresas que ordenassem as medidas em função de medirem melhor ou pior o desempenho. os resultados mostram que o nível de serviço volta a surgir como a variável que melhor mede o desempenho. A redução de custos com a actividade logística é a principal razão estratégica que impulsiona a decisão de efectuar *outsourcing* de alguma das actividades logísticas sendo esta motivação principal apontada também em estudos elaborados em Singapura (Bhatnagar*et al.*, 1999, onde 86,8% mencionam esta razão) e na Índia (Sahay e Mohan, 2006, 80,6% das empresas consideram a redução dos custos como a razão principal). Note-se, no entanto, que existe também a expectativa de poder vir a melhorar o serviço final prestado ao cliente final.

No que concerne ao processo de tomada de decisão de utilizar operadores logísticos externos, a mesma é tomada ao nível da administração para 52,38% das empresas que responderam ao questionário corroborando estudos efectuados na Austrália (Dapiran*et al.*, 1996, onde aquela percentagem ronda os 40%) e na Arábia Saudita (Sohail e Al-Abdali, 2005, com uma percentagem de 50%). De salientar que diversos estudos apontam outra solução sendo a tomada de decisão efectuada ao nível operacional, nas chefias intermédias (Bhatnagar*et al.*, 1999; Laarhoven*et al.*, 2000; Sohail e Sohal, 2003; Sohail*et al.*, 2006).

O nível de maturidade da empresa que recorre ao *outsourcing* e a notoriedade no mercado da empresa que presta o serviço logístico são factores relevantes na escolha e contratação de serviços logísticos em *outsourcing*(Sohail e Sohal, 2003; Arroyo*etal.*, 2006). No caso português em estudo, verificamos que 88,1% das empresas considera a maturidade do *3PL*(medida pela notoriedade e antiguidade de presença no mercado) como importante a extremamente importante, na opção de efectuar o *outsourcing*. O transporte é a actividade que a maior das empresas utiliza em regime de *outsourcing* (95,24%), seguindo-se a actividade de despachante (72,62%), depois os serviços de armazenagem (34,52%) e o tratamento de devoluções (33,33%). Este resultado está em linha com as conclusões obtidas na maior parte dos estudos que abordam esta temática: na Dinamarca, Estónia, Suécia, Finlândia, Turquia, onde mais de 80% das empresas recorrem ao *outsourcing* para garantirem o serviço de transporte, sendo que na Austrália, Coreia do Sul, EUA, Índia e Singapura, esta percentagem embora menor se situa acima dos 50%.

No que concerne ao uso de operadores para efectuar as trocas internacionais das empresas as mesmas respondem que o recurso a *3PL* facilita as exportações, pelo seu grau de conhecimento do mercado, mas não podemos concluir que contribuam para um aumento das exportações.

No que diz respeito aos movimentos de importação, as respostas indicam que o uso de operadores facilita as importações mas não contribuem para um aumento das mesmas.

Apesar de as empresas efectuarem *outsourcing* de actividades logísticas,mais de 53% das mesmassubcontrata abaixo de 40% do orçamento logístico total da empresa. Este resultado está em linha com o obtido nos estudos de Sahay e Mohan(2006) para a Índia, Sohail*et al.* (2006) para a Malásia e a Singapura e Dapiran*et al.* (1996) para a Austrália. Há, no entanto, um aumento daquela percentagem quando se estuda países mais desenvolvidos como os EUA. A maior parte das empresas (cerca de77%) desenvolvem planos para criar e manter parcerias de negócio com operadores logísticos.

Em relação aos contratos estabelecidos com operadores logísticos,perto de 70% das empresas mencionam possuir esta forma de vinculação, enquanto as restantes empresas recorrem à utilização do serviço destes operadores apenas pontualmente. O valor encontrado no estudo de Laarhoven*et al.* (2000) sobre um conjunto de países europeus, sendo de 72%,vai de encontro ao comportamento das empresas portuguesas. A maioria dos contratos (86.2%) tem a duração estabelecida entre 1 e 3 anos enquanto os contratos de duração de longo prazo (contratos superiores a 3 anos) só representam 13,8% do universo de respostas. Este resultado é algo diferente do encontrado em países como Austrália, EUA ou Singapura, onde a maior percentagem de empresas possui contratos de *outsourcing* logístico de mais de 3 anos.Ao estabelecerem contratos com os operadores logísticos

surgem alguns obstáculos na sua implementação e na gestão das relações. Salientámos como mais relevantes as dificuldades na integração de sistemas informáticos (obstáculo indicado por 33,3% das empresas), a perda de controlo da actividade que contratou (32,1%), a desconfiança quanto ao nível de serviço prestado pelo operador (23,8%) e a resistência (por parte do operador) em adoptar os procedimentos da empresa(25%). As dificuldades na integração de sistemas informáticos são, também,o maior obstáculo encontrado no conjunto dos países europeus analisados no estudo de Laarhoven*et al.* (2000) – cerca de 53% das empresas consideram este o principal problema na definição do contrato e na gestão relação com a empresa *3PL*.

Em relação aos sistemas de informação electrónicos, 77,4% das empresas indicaram que utilizam este tipo de tecnologia,valor muito acima do encontrado em outros países como a Estónia – apenas 22% (Kiisler, 2008). 79,8% das mesmas consideram estratégico o seu uso na cadeia de abastecimento, logo estas tecnologias estão a ser expandidas para incluir aplicações mais integradas em cerca de 80% das empresas que responderam.

O impacto da utilização do serviço de operador logístico na organização da empresa sente-se mais significativamente na redução de custos (cerca de 82% das empresas indicam este factor como sendo o maior impacto sentido) e na melhoria do serviço ao cliente (75%). A melhoria no desempenho da actividade logística ao nível de processos é também referida por uma quantidade significativa de empresas (58,3%). Resultados muito similares foram observados na Dinamarca, Turquia, Bulgária e Austrália (questão relativa aos impactos do *outsourcing* logístico - #20).

O grau de satisfação das empresas relativo ao uso de operadores logísticos é elevado e muito elevado para quase 70% das empresas (69,1%). O grau de satisfação é médio para cerca de 30% das empresas. Pela comparação com estudos semelhantes, verificamos que em Portugal as empresas estão bastante mais satisfeitas com o recurso a *3PL* do que a média dos países europeus analisados no estudo de Vasiliauskas e Barysiene (2008). No entanto não é apenas neste estudo que isto se verifica, podemos constatar através da literatura que há vários países onde o resultado é diverso do encontrado para Portugal.

As tendências futuras no que respeita ao recurso aos operadores logísticos para realizarem as suas actividades logísticas, metade das empresas dizem prever a manutenção dos serviços com operadores logísticos, 35,7% das empresas indicam que vão aumentar moderadamente e 10,7% das empresas indicam que vão aumentar substancialmente.

3.2. Diferenças de médias, correlações entre variáveis e implicaçõespara o modelo

Com base no teste de *Mann-Whitney* para as diferenças de médias entre as empresas que subcontratam menos ou mais do que 40%, encontramos diferenças significativas apenas nos grupos de determinantes 'características da empresa' e 'características dos contratos'e, dentro de cada um destes grupos, as dimensões *Maturidade da empresa*, *Utilização de sistemas tipo EDI*(para um nível de significância de 5%) e *Variedade de serviços contratados*(para α=10%), (ver quadro 3).

No que se refere à maturidade da empresa, a média das empresas cuja percentagem de subcontratação é baixa, assume o valor de 3,55 enquantonas restantes empresas se situa nos 3,95, o que sugere que este determinante poderáser relevante na decisão de efectuar *outsourcing* logístico.

A análise sugere, também, um papel potencialmente relevante da existência de sistemas de informação electrónicos, tipo *EDI*, no seio da empresa na subcontratação de empresas *3PL*, uma vez que o primeiro grupo de empresas (subcontratação baixa) apresenta uma média de 0,68 contra 0,89 do segundo grupo.

Há, ainda, a realçar o impacto que a diversidade de actividades subcontratadas poderá ter na opção por efectuar o *outsourcing*: 2,66 versus 2,97 no primeiro grupo de empresas e no segundo, respectivamente.

Através das estimativas do coeficiente de *Pearson*, verifica-se uma correlação positivasignificativa da variável dependente (nível de *outsourcing* logístico) com as vendas por trabalhador (0,242) e com a utilização de

sistemas electrónicos de informação (0,25). Esta análise sugere que, em média e numa perspectiva bivariada, empresas com maior dimensão (medida pelo volume de vendas por trabalhador) e com mais tecnologias de troca de informação tendem a efectuar mais *oursourcing* da logística, o quevem confirmar (quanto ao uso de *EDI*) os resultados obtidos com o teste de *Mann-Whitney*.

Analisando as variáveis independentes, verificou-se que existem diversos casos em queelas são fortemente correlacionadas entre si, o que poderá acarretar problemas demulticolinearidade na estimação. Esta questão pode ter dois significados: ou que asvariáveis estão a medir o mesmo determinante, ou que apresentam uma dependênciacomum de uma outra variável não medida no modelo (Maroco, 2010). A variável número de empregados apresenta uma forte correlação com o volume de vendas (0,875), daí irmos utilizar apenas a variável vendas por trabalhador para explicar a nossa variável dependente. Há ainda, forte correlação entre as variáveis 'Percepção do impacto do *outsourcing* nas exportações' e 'Percepção do impacto do *outsourcing* nas importações'(0,742). Vamos manter apenas a primeira.

3.3. Resultados da análise multivariada e discussãodos resultados

Nesta secção efectuamos uma análise decausalidade recorrendo para tal a técnicas multivariáveis. Pretendemosanalisar qual o grau de explicação das variáveis1) dimensão da empresa (medida pelo rácio Volume de vendas/nº de trabalhadores),2) importância atribuída à maturidade da empresa na contratação do serviço de logística, 3) importância atribuída à notoriedade/presença no mercado da empresa prestadora do serviço de logística, 4) o nível organizacional onde a decisão é tomada, 5) utilização de sistemas de informação electrónicos (*EDI*), 6) número de factores positivos esperados com a decisão de utilização de *3PL*, 7) percepção do impacto (facilitador) que o *outsourcing* tem nas exportações, 8)grau satisfação com a utilização de *3PL*, 9) nível de maturidade do contrato, 10)número de obstáculos encontrados na implementação dos contratose 11) variedade de serviços subcontratados.

O quadro 4, apresenta os resultados da estimação logística, recorrendo a vários métodos de selecção das variáveis independentes. Os resultados empíricos dos determinantes da subcontratação de operadores logísticos baseados na regressão logística têm como variável dependente, a variável *dummy* que assume valor 1 caso a empresa subcontrate acima de 40% do total do orçamento logístico e 0, caso contrário.

Os testes de qualidade de ajustamento (teste de *Hosmer* e *Lemeshow* e percentagem deobservações estimadas correctamente) permitem concluir que o modelo usando o método *BackwardStepwise* LR apresenta uma boa qualidade de ajustamento. De facto, no que respeita ao teste de *Hosmer* e*Lemeshow*, o *p-value* acima de 0,10 significa que se aceita a hipótese nula do teste, ouseja, de que os modelos representam bem a realidade. Por outro lado, mais de 61% dosvalores estimados da variável dependente são correctamente previstos pelos modelos.

Os resultados indicam que, em média, a importância atribuída à maturidade da própria empresa (para efectuar o *outsourcing*), a importância atribuída à notoriedade do operador logístico e o facto de a empresa ter sistemas que permitam a troca de dados electrónicos (tipo *EDI*) são um determinante chave na subcontratação das actividades logísticas (*p-value* correspondente <5% e 10% - ver quadro acima).

O sinal positivo e estatisticamente significativo do coeficienteestimado para a importância atribuída à maturidade da empresa na contratação do serviço de logística, indica que empresas que atribuem mais importância à maturidade da empresa tendem, em média, a recorrer mais ao *outsourcing* logístico. Esta relação corrobora o estudo de Laarhoven*et al.* (2000). Este resultado poderá ser explicado pelo facto de as empresas que já têm uma posição estável no mercado (porque já existem há muitos anos, p.ex. – ou seja, as empresas com mais maturidade) tendem a recorrer aos serviços externos para efectuar actividades que não são *core* para elas, porque têm uma forma de ver o mercado mais "madura". Logo, tendem a subcontratar mais operadores logísticos.

No que respeita à importância atribuída à notoriedade/presença no mercado da empresa que presta o serviço logístico,

o sinal negativo e estatisticamente significativo do coeficienteestimado indica que as empresas mais exigentes, em termos de *know-how* do operador logístico (notoriedade, conhecimento maduro do mercado logístico, etc.) tendem, em média, a recorrer menos ao *outsourcing* logístico. Esta relação está em linha com os estudos Sohail e Sohal(2003) eArroyo*et al.* (2006). Este resultado poderá ser explicado pelo facto de, a empresa ao recorrer a um operador logístico, "quebrar", de certa forma, a ligação directa (anteriormente existente) entre a empresa e cliente final. Ora se a empresa atribui muita importância à notoriedade do operador logístico, e sendo este um sector ainda em crescimento, tenderá a subcontratar menos, à medida que essa preocupação for sendo maior.

A utilização de sistemas de informação electrónicos é a variável com o coeficiente estimado no modelo que é estatisticamente mais significativo. O sinal positivo por ele assumido, indica que as empresas que possuem sistemas de informação tendem, em média, a recorrer mais ao *outsourcing* logístico. Kiisler, 2008 justifica-o com o facto de as empresas com mais meios electrónicos de transferir informação e de controlar o processo, terem as condições básicas essenciais para garantir uma relação de sucesso com as empresas com quem efectuam o *outsourcing* logístico.

Por fim, é importante notar que alguns dos elementos considerados na literatura, como determinantes para a decisão de *outsourcing*, não se destacaram na amostra emanálise. É o caso da dimensão das empresas (Dapiran*et al.*, 1996; Bhatnagar*et al.*, 1999; Arroyo*et al.*, 2006), os impactos positivos esperados com a utilização de *3PL*(Dapiran*et al.*, 1996; Laarhoven*et al.*, 2000; Sohail e Al-Abdali, 2005), o nível onde a decisão de *outsourcing* é tomada(Dapiranet al., 1996; Bhatnagar*et al.*, 1999; Sohail e Al-Abdali, 2005) ou a variedade de serviços subcontratados (Arroyo*et al.*, 2006; Sohail*et al.*, 2006; Hilletofth e Hilmola 2010). Os determinantes propostos por nós (a título exploratório) como podendo também explicar o recurso ao *outsourcing* logístico (impacto positivo esperado nas exportações e nas importações), também não se mostraram estatisticamente significativos no aumento do recurso a operadores logísticos.

Conclusão

O uso operadores logísticos em Portugal pode ser considerado como um fenómeno de sucesso, já que grande maioria das empresas que responderam ao questionário usam estes serviços, em linha com os resultados dos estudos em países desenvolvidos, estando satisfeitas com o usode *3PL*e cerca de metade das empresas tem na sua perspectiva futura aumentar a utilização destes serviços.Mais de metade das respostas indicam que a decisão de efectuar outsourcing se situa ao nível estratégico, o que pode ser um indicador de que a logística se encontra como uma das prioridades nas agendas das administrações das empresas. Os resultados permitiram-nosaferir que a redução de custos é a motivação que leva as empresas a recorrem ao uso de *3PL*, sendo o transporte a actividademais usada pelas empresas em regime de *outsourcing.*Em relação impacto dos *3PL*nas importações e exportações as conclusões permitem-nos validar que os *3PL* facilitam as trocas internacionais mas não contribuem para o seu crescimento. Sendo de salientar que empresas portuguesas estão bastante satisfeitas com o *outsourcing* logístico.

Os resultados empíricos dos determinantes da subcontratação de operadores logísticos baseados na regressão logística, permitiramconcluir que a utilização de sistemas de informações electrónicos é a variável que melhor explica a razão pela qual as empresas recorrem ao *outsourcing*. A maturidade da empresa que subcontrata o serviço e a notoriedade do operador logístico também são determinantes no *outsourcing* logístico, mas o seu nível de significância estatística é inferior ao uso de *EDI*.

Os resultados obtidos por este estudo podem ser usados como ferramenta de informação e suporte as empresas que equacionam o *outsourcing* logístico e aos *3PL*para moldarem a sua oferta ao mercado. Análises futuras podem incidir sobre as relações estabelecidas entre empresas e operadores no que toca ao processo de decisão, dificuldades e integração de serviços, importância do *E-Commerce* no uso de *3PL* no mercado português e aflorar com mais evidência o impacto e relevo dos sistemas de informação no desenvolvimento do *outsourcing* logístico.

Referências Bibliográficas

AICEP (2009), "Portugal Logístico vai crescer", inhttp://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnews/paginas/newdetail.aspx?newid=08fcf4a3-a254-4cd0-bc27-939df8cf5248, acedido em 19 Dezembro 2010.

Aktas, Emel e Ulengin, Fusun (2005), "*Outsourcing* logistics activities in Turkey", *The Journal of Enterprise Information Management,* Vol. 18, Nº 3, pp. 316-329.

Arroyo, Pilar, Gaytan, Juan e de Boer, Luitzen (2006), "A survey of third party logistics in Mexico and a comparison with reports in USA and Europe", *International Journal of Operations & Production Management,* Vol. 6, Nº 6, pp. 639-667.

Ballou, Ronald H. (1992), *Business Logistics Management*, Vol. 4, New Jersey: Prentice Hall.

Beth, Scott*et al.* (2003), "Supply chain challenges: building relationships", *Harvard Business Review on Supply Chain Management,* Vol. 81, Nº 7, pp. 64-73.

Bhatnagar, Rohit, Sohal, Amrik. S. e Millen, Robert (1999), "Third party logistics services – a Singapore perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29, Nº 9, pp. 569-587.

Bloomen, Dennis R. Vanden e Petrov, Ivan Purvanov (1994), "Logistics in Bulgaria: concepts for new market expansion", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, Nº 2, pp. 30-36.

Carbone, Valentina e Stone, Marilyn A. (2005), "Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: rationale and outcomes", *Transport ResearchPart E: Logistics and Transportation Review,* Vol. 41, Nº. 6, pp. 495-510.

Carruthers, Robin, Bajpai, JitendraN. e Hummels, David (2004), "Trade and Logistics: An East Asian Perspective", in http://www.apec.org.au/docs/10_TP_SUPPLY/7.%20Trade%20and%20Logistics%20-%20An%20East%20Asian%20Perspective.pdf , acedidoem 6 Novembro 2010.

Cheong, Michelle Lee Fong (2004), "Logistics *outsourcing* and 3PL challenges", in http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/3908/IMST011.pdf?sequence=2, acedidoem 6 Novembro 2010.

Cilliers, Willem W. e Nagel, Pieter J. A. (1994), "Logistics trends in South Africa", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, Nº 7, pp. 4-14.

Cooper, James C. (1993), "Logistics strategies for global businesses", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23, Nº 4, pp. 12-23.

CSCM (2010), "CSCMP supply chain management definitions" Council of Supply Chain Management, http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp,acedidoem 15 Novembro 2010.

Dapiran, Peter *et al.* (1996), "Third party logistics services usage by large Australian firms", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, Nº 10, pp. 36-45.

Davies, G.J. (1987), "The international logistics concept", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 17, Nº 2, pp. 20-27.

Goh, Mark e Ang, Argus (2000), "Some logistics realities in Indochina", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, Nº 10, pp. 887-911.

Guedes, Alcibíades Paulo (2010), "Gestão da Cadeia de Abastecimento", inCarvalhoet al. (eds.) *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Vol. 1, pp. 67-119, Lisboa: Sílabo.

Hilletofth, Per e Hilmola, Olli-Pekka (2010), "Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management: survey findings from Northern Europe", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 3, Nº 1, pp. 46-61.

Jager, Kerstin e Ujvari, Sandor (2007), "The future of Third Party Logistics – key issues for a logistics integrator and their customers", in http://www.plan.se/files/Jager_Ujvari_06.pdf, acedidoem 6 Novembro 2010.

Kiisler, Ain (2008), "Logistics in Estonian business companies", *Transport*, Vol. 23, Nº 4, pp. 356-362.

Kim, Jae-Il (1996), "Logistics in Korea: current status and future directions", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, Nº 10, pp. 6-21.

Kotsifaki, Maria*et al.*(2007), "Logistics strategic planning: current status and future prospects in Greek companies", *International Journal of Risk Assessment and Management*, Vol. 7, Nº 1, pp. 44-58.

Laarhoven, Peter Van, Berglund, Magnus e Peters, Melvin (2000), "Third-party logistics in Europe – five years later", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, Nº 5, pp. 425-442.

Lieb, Roberte Bentz, Brooks A. (2005a), "The Year 2004 Survey: CEO perspective on the current status and future prospects of the European third party logistics industry", http://web.cba.neu.edu/~rlieb/2004Europeanceopaper.doc, acedidoem 6 Novembro 2010.

Lieb, Roberte Bentz, Brooks A. (2005b), "The use of third party logistics services by large American manufacturers: the 2004 survey", *Transportation Journal,* Vol. 44, Nº 2, pp.5-15.

Lieb, Roberte Bentz, Brooks A. (2005c), "The North America third party logistics industry in 2004: the provider CEO perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, Nº 8, pp. 595-611.

Marôco, João (2010), "*Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*", Editora ReportNumber

Masteika, Ignas e Cepinskis, Jonas (2010), "The effects of global logistics trendson 3PL: case Lithuania market", *Proceedings of the 6th International Scientific Conference inBusiness and Management*, May 13–14, 2010, Vilnius, Lithuania,pp. 856-861.

Meersman, Hilde e Van de Voorde, Eddy (2001), "International Logistics: a continuous search for competitiveness", in Brewer et al. (eds.) *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, Vol. 2, pp. 61-77, Amsterdam: Pergamon.

Millen, Robert e Sohal,Amrik S. (1996), "Current logistics practices in the Asia Pacific region", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, Nº 10.

Murphy, Paul R. e Daley, James M. (2001), "Profiling international freight forwarders: an update", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31, Nº 3, pp. 152-168.

Nordas, HildegunnK., Pinali, Enrico, e Grosso, Massimo Geloso(2006), "Logistics and Time as a Trade Barrier", *OECD Trade Policy Working Paperst*, Nº 35, OECD Pu.

Ruijgrok, Cees (2001), "European Transport: Insights and challenges", in Brewer et al. (eds.) *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, Vol. 2, pp. 29-46, Amsterdam: Pergamon.

Sahay, B.S. e Mohan, Ramneesh (2006), "Third party logistics practices: an India perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, Nº 9, pp. 666-689.

Selviaridis, Konstantinos e Spring, Martin (2007), "Third party logistics: a literature review and research agenda", *The International Journal of Logistics*, Vol. 18, Nº 1, pp. 125-150.

Sohail, Mohammed Sadiq e Al-Abdali, ObaidSaad (2005), "The usage of third party logistics in Saudi Arabia:current position and future prospects", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, Nº 9, pp. 637-653.

Sohail, Mohammed Sadiq, Bhatnagar, Rohit, e Sohal, AmrikS. (2006), "A comparative study on the usage of third-party logistics services by Singaporean and Malaysian firms", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, Nº 9, pp. 690-701.

Sohail, Mohammed Sadiq e Sohal, AmrikS. (2003), "The use of third party logistics services: a Malaysian perspective", *Technovation*, Vol. 23, Nº 5, pp. 401-408.

Tian, Yu, Ellinger, Alexander E. e Chen, Haozhe (2010), "Third-party logistics provider customer orientation and customer firm logistics improvement in China", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, Nº 5, pp. 356-376.

Trunick, Perry A. (1989),"Outsourcing: a single source for many talents",*Transportation & Distribution*, Vol. 30, Nº 7, pp. 20-23.

Vasiliauskas, AidasVasilis e Barysiene, J. (2008), "Review of current state of European 3PL market and its main challenges", *Transport and Telcommunication*, Vol. 9, Nº 4, pp. 4-8.

Anexos

Quadro 1: Resumo de literatura

Autor(es), Ano	País	Nº de empresas inquiridas	Período referência do inquérito	Metodologia	Conclusões ou vantagensdo uso 3PL .
Sohail e Al-Abdali (2005)	Arábia Saudita	2000	Outubro 2003 a Março 2004	Inquérito a empresas	Profissionalização, redução de custos, satisfação dos clientes. Crescimento previsto
Cilliers e Nagel (2004)	África do Sul	33	Janeiro a Junho, 2004		Papel crucial da logística para o desenvolvimento do país tornando a economia mais competitiva.
Masteika e Cepinskis (2010)	Lituânia	500	2009		Impacto positivo no país. Redução de custos, novos serviços, melhor qualidade, serviço fiável.
Bayraktaret al. (2009)	Bulgária e Turquia	500	2009		Empresas turcas mais eficientes ao nível da SC.
Aktas e Ulengin (2005)	Turquia	250	2004		Uso de 3PL essencialmente no transporte. Sector em desenvolvimento.
Mietunen e Jamsa (2006)	Finlândia e Suécia	500	2005		Eficiência, redução de custos, flexibilidade.
Hilletofth e Hilmola (2010)	Finlândia e Suécia	650	Fim de 2007 e inicio de 2008		Outsourcing aumenta a eficiência da cadeia de abastecimento. Importância do IT no desenvolvimento da SC.
Laarhovenet al. (2000)	Alemanha, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Suécia	53 Empresas exportadoras	1993		O âmbito e nível de sofisticação das parcerias aumentou nos últimos cinco anos e a percepção que os expedidores têm do outsourcing não se alterou.
Berglundet al. (1999)	Alemanha, Bélgica, Holanda, EUA, Austrália	19	1998		3PL está na sua fase de emergência. Pistas para a abordagem que os operadores tem de ter junto do mercado.
Lieb e Bentz (2005a)	Alemanha, França, Reino Unido	13 CEO de 3PL	2004		Empresas apresentam bons resultados. Necessidade de oferecer serviços internacionais, RFID.
Kotsifakiet al. (2007)	Grécia	300	2006		Logística como uma ferramenta estratégica.
Murphy e Daley (2001)	EUA	345	1999		Mercado dominado por pequenas empresas. Diversificação das fontes de rendimento. Internet como um complemento ao EDI e não um substituto.
Lieb e Bentz (2005c)	EUA	25 CEO de 3PL	2005		Empresas apresentam bons resultados, estão a cativar mais clientes e oferecem mais serviços de valor acrescentado.
Lieb e Bentz (2005b)	EUA	500	2005		Uso de 3PL vai continuar a crescer. Questão da internacionalização para a China e Índia é um problema colocada. Uso do RFID.
Arroyoet al. (2006)	México	243	2006		Baixo uso de 3PL. Mercado com grande potencial de crescimento. Necessárias adaptações ao mercado.
Carbone e Stone (2005)	Alemanha, França, Itália, Holanda, Bélgica, Espanha	20	1998 a 2004	Estudo de caso empresa	Os 3PL desenvolveram-se através de M&A e joint-ventures sendo um passo para aquisição. Os líderes abriram o leque e escopo de serviços.
Corsi e Boyson (2001)	EUA	3	1999		Desenvolvimento de SCM em tempo real origina vantagens competitivas às empresas.
Jager e Ujvari (2007)	Suécia	3	2006		O 3PL deve oferecer uma gama variada e profunda de competências, flexibilidade, parceria com um parceiro, aproveitamento dos recursos disponibilizados pelo 3PL.
Cheong (2004)	Singapura	2	2003		Quatro áreas de potencial pesquisa: Rede logística e configuração, Fluxo de materiais, Fluxo de informação, Relações de gestão.

Quadro 2: Determinantes do modelo 'teórico'

Grupo	Determinante	Medida da variável	Fonte de informação	Efeito esperado
Nível de outsourcing (Nivel_3PL)		Percentagem do total gasto em actividades logísticas	Questionário #13	
Características das empresas	Dimensão (Dim)	Volume de negócios (2009) | Nº trabalhadores (2009) | rácio VolNeg/ NoTrab	SABI	+
	Maturidade da empresa (Imp_Maturidade)	Escala de importância (5 pontos)	Questionário #6	+
	Notoriedade do 3PL (Imp_Notoriedade)	Escala de importância (5 pontos)	Questionário #7	-
	Nível de tomada de decisão (Nivel_Decisao)	Três níveis de decisão	Questionário #5	-
	Utilização de sistemas tipoEDI (EDI)	Sim, Não	Questionário #18	+
Impactos esperados	Vantagens de utilização de 3PL (Vantag_3PL)	5 Vantagens possíveis de escolher	Questionário #20	+
	Impacto do outsourcing nas importações(Vantag_Imp)	Escala de importância (5 pontos)	Questionário #12	+
	Impacto do outsourcing nas exportações(Vantag_Exp)	Escala de importância (5 pontos)	Questionário #10	+
	Grau de satisfação com a utilização de 3PL(Grau_Satisf)	Escala de importância (5 pontos)	Questionário #21	+
Características dos contratos	Nível de maturidade do contrato(Maturidade_Contrato)	Escala de importância (5 níveis de duração)	Questionário #15	+
	Obstáculos na implementação de contratos(Obstaculos_Contrato)	6 Obstáculos possíveis de escolher	Questionário #17	-
	Variedade de serviços contratados(Variedade_Servicos)	8 Serviços possíveis, à escolha	Questionário #8	+

Quadro 3: Diferenças de médias entre as empresas que subcontratam pouco (< 40% orçamento logístico) *versus* as que subcontratam muito (> 40% orçamento logístico) – teste de *Mann-Whitney*

Grupo	Determinante	Medida da variável	Todas as empresas	Empresas que subcontratam pouco	Empresas que subcontratam muito	p-value (M-W)
Características das empresas	Dimensão (Dim)	Volume de negócios (2009)	93.945	59.952	137.126	0,274
		Nº trabalhadores (2009)	379	326	447	0,819
		Rácio Volneg/NoTrab	309	238	399	0,262
	Maturidade da empresa (Imp_Maturidade)	Escala de importância (5 pontos)	3,73	3,55	3,95	0,025[a]
	Notoriedade do 3PL (Imp_Notoriedade)	Escala de importância (5 pontos)	3,43	3,57	3,24	0,383
	Nível de tomada de decisão (Nivel_Decisao)	Três níveis de decisão	1,57	1,64	1,49	0,418
	Utilização de sistemas tipoEDI (EDI)	Sim, Não	0,77	0,68	0,89	0,023[a]
Impactos esperados	Vantagens de utilização de 3PL (Vantag_3PL)	Nº de vantagens (de entre 5 possíveis)	2,51	2,53	2,49	0,749
	Impacto do outsourcing nas importações(Vantag_Imp)	Escala de importância (5 pontos)	2,28	2,39	2,14	0,315
	Impacto do outsourcing nas exportações(Vantag_Exp)	Escala de importância (5 pontos)	2,42	2,60	2,19	0,149
	Grau de satisfação com a utilização de 3PL(Grau_Satisf)	Escala de importância (5 pontos)	3,71	3,68	3,76	0,221
Características dos contratos	Nível de maturidade do contrato(Maturidade_Contrato)	Escala de importância (5 níveis de duração)	1,39	1,34	1,46	0,699
	Obstáculos na implementação de contratos(Obstaculos_Contrato)	Nº deobstáculos (de 6 possíveis)	1,45	1,51	1,38	0,455
	Variedade de serviços contratados(Variedade_Servicos)	8 serviços possíveis, à escolha	2,80	2,66	2,97	0,093[b]

[a] nível de significância de 5% [b] nível de significância de 10%

Quadro 4: Resultados empíricos dos determinantes da subcontratação de operadores logísticos baseados na regressãologística

Grupo	Determinante	Medida da variável	Modelo com todas as variáveis	Modelo final usando o método Backward LR
		Constante	-5,370	-1,122
Características das empresas	Dimensão (Dim)	Rácio Vol.neg/NoTrab	0,554	0,351
	Maturidade da empresa (Imp_ Maturidade)	Escala de importância (5 pontos)	0,498 [b]	0,406 [b]
	Notoriedade do 3PL (Imp_Notoriedade)	Escala de importância (5 pontos)	-0,476 [b]	-0,574 [a]
	Nível de tomada de decisão (Nivel_ Decisao)	Trêsníveis de decisão	-0,467	----
	Utilização de sistemas tipoEDI (EDI)	Sim, Não	1,740 [a]	1,639 [a]
Impactos esperados	Vantagens de utilização de 3PL (Vantag_3PL)	Nº de vantagens (de entre 5 possíveis)	-0,333	----
	Impacto do outsourcing nas exportações(Vantag_Exp)	Escala de importância (5 pontos)	-0,040	----
	Grau de satisfação com a utilização de 3PL(Grau_Satisf)	Escala de importância (5 pontos)	0,648	----
Características dos contratos	Nível de maturidade do contrato(Maturidade_Contrato)	Escala de importância (5 níveis de duração)	-0,136	----
	Obstáculos na implementação de contratos(Obstaculos_Contrato)	Nº deobstáculos (de 6 possíveis)	-0,247	----
	Variedade de serviços contratados(Variedade_Servicos)	8 serviços possíveis, à escolha	0,116	----
		N	84	84
Qualidade do ajustamento		Hosmer eLemeshow	13,52	5,711
	(p-value)	(0,095)	(0,574)	
	% Correctas	63,9%	61,4%	

[a] nível de significância de 5% [b] nível de significância de 10%

A PROBLEMÁTICA DO CONCEITO DE ABUSO NO ÂMBITO DA FISCALIDADE DIRECTA EUROPEIA

Rodrigo Maria de Azevedo Soares Cordeiro da Silveira
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Resumo
A problemática do conceito de abuso no direito europeu prende-se com a interpretação e a delimitação das fronteiras dos direitos e das posições subjectivas que derivam dos princípios e liberdades consagradas no Tratado Europeu. Essa delimitação marcará a fronteira para lá da qual, a invocação de tais liberdades, ainda que preenchidas as suas previsões normativas, não será atendida.
E, num mercado único, é fácil compreender a extrema importância da concretização e uniformização deste conceito de abuso ao nível da fiscalidade directa. Tal decorre da óbvia necessidade da certeza e da segurança jurídicas, quer dos agentes económicos dos Estados-Membros (EM), quer dos próprios EM. Dos agentes económicos, na medida em que possam saber, com segurança, que as suas práticas se encontram dentro dos limites e da protecção dos direitos e liberdades fundamentais. Dos próprios EM, na medida em que possam prever, de forma estável, o limite dentro do qual as suas normas tributárias (nomeadamente, as normas anti-abuso) não violam o direito europeu e sejam assim efectivas na garantia do seu direito de tributação.
Palavras-chave:
abuso; direito europeu; estados-membros; agentes económicos; normas anti-abuso; direito de tributação.

Abstract
The problematic in the concept of abuse in European Law regards the interpretation and delimitation of rights, principles and freedoms contemplated in the European Treaty. This delimitation will mark the border where the claims for such rights, despite of being formally in harmony with the European Treaty, will not be attended.
And it is easy to understand the extreme importance of the consolidation and standardization of this concept for direct taxation. That regards with the obvious necessity for legal and economic certainty for the European economic agents as well for the European Countries. It is fundamental for the economic agents to be secure that its practices are under the limits of the European Law rights and basic freedoms. It is also vital for the European Countries to be assured that its taxes regulations (namely, the anti-abuse ones) do not break the European Law, confirming its right of taxation.
Keywords:
abuse; european law; european countries; economic agents; anti-abuse regulation; right of taxation.

1. Introdução

1.1. O conceito de abuso do direito

Nos Estados de direito democráticos é comummente aceite que um determinado direito subjectivo (previsto ou positivado na respectiva ordem jurídica) garante ao seu titular faculdades ou liberdades oponíveis a todos ou a determinados terceiros (caso se tratem, respectivamente, de direitos absolutos ou de direitos relativos). Entre esses terceiros encontram-se os próprios Estados, incluindo as suas administrações e demais autoridades públicas.

Ora, como ensina *Hörster*[1], tais direitos subjectivos, enquanto poderes individuais ou privados, são susceptíveis de uma utilização desconforme com o seu fim e, até, de um exercício abusivo. Este risco (associado, aliás, aos poderes em geral), reclama que existam limites ao exercício dos direitos subjectivos. Desde logo, tais direitos devem manter-se no quadro da função útil por eles prevista.

Assim, e apesar de disponíveis (enquanto poderes da vontade individual), deve considerar-se que os direitos subjectivos são, pelo menos em parte, "vinculados". Na verdade, as razões, os objectivos e os valores que justificam e que identificam tais direitos determinam igualmente a sua delimitação ou a sua baliza.

E existirá abuso do direito sempre que, no exercício desse direito, o sujeito passivo exceda manifestamente os limites impostos pela boa fé, pelos bons costumes, ou pelo fim social ou económico do direito[2].

Ora, porque a constatação da (necessidade de) existência de tais limites ou vinculações foram interiorizadas pelas diversas ordens jurídicas, estas acabaram por desenvolver (de forma positivada ou jurisprudencial) institutos que visam regular e prevenir o exercício desconforme dos direitos subjectivos.

O nosso sistema jurídico criou, assim, certas cláusulas gerais, ou institutos, "com que se auto-limitou, criando meios de controlo dos resultados da aplicação das restantes normas. É o caso do princípio do abuso do direito "[3].

Com efeito, entre esses institutos, encontram-se os da *boa fé* (entre outros, artigos 227º, 239º, 437º, 762º, todos do Código Civil - CC), dos *bons costumes* (artigo 280º do CC), da *colisão de direitos* (artigo 335º do CC) e do acima referido *abuso do direito* (artigo 334º do CC).

1.2. O abuso no direito tributário

Também no âmbito tributário, os titulares de direitos atribuídos pela ordem jurídica podem fazer um uso abusivo dos mesmos, pelo que o conceito de abuso do direito tem vindo também a ser estudado, desenvolvido e aplicado no mundo da fiscalidade.

A generalidade dos Estados de direito democráticos reconhece aos sujeitos passivos o direito de desenvolver as suas actividades e negócios sob o princípio da liberdade de gestão. E os sujeitos podem, assim, optar livremente pelas operações e formas legais disponíveis na respectiva ordem jurídica, mesmo por aquelas que possam permitir a minimização do pagamento de impostos, no quadro da "livre disponibilidade económica dos indivíduos e empresas decorrente do princípio do Estado fiscal"[4].

No entanto, verificou-se que, muitas das vezes, o sujeito passivo actuava, em tais operações, sem um qualquer propósito económico ou sem uma qualquer finalidade substancial de gestão empresarial (subjacente à forma legal utilizada), para além do único objectivo de evitar ou reduzir a obrigação de pagar impostos.

Ora, nestes casos, o titular do direito (sujeito passivo) ultrapassa o limite que é dado pela finalidade social e económica desse direito. Como veremos, nestas situações, as administrações fiscais podem concluir que o

1 - Hörster, H. E., *A Parte Geral do Código Civil, Teoria Geral do Direito Civil*, Almedina, Coimbra, 1992, pp. 278 e seguintes.
2 - Cunha de Sá, F., *Abuso do Direito*, Lisboa, 1973, p. 109.
3 - Mota Pinto, C. A., *Teoria Geral do Direito Civil*, Coimbra Editora, 1992, p. 51.
4 - Nabais, J. C., *Direito Fiscal*, Coimbra, Almedina, 2009, p. 223.

sujeito actuou com abuso do direito, desconsiderando, em consequência, a forma legal utilizada.
Enquanto que no direito privado (civil), o instituto do abuso do direito destina-se a proteger a ordem jurídica e terceiros (a quem aqueles direitos subjectivos se impõem), no direito fiscal o instituto do abuso do direito destina-se a proteger, sobretudo, o poder/direito do Estado de cobrar impostos, por contraposição à liberdade dos sujeitos de gerirem as suas actividades e negócios livremente e de utilizarem as formas legais ao seu dispor.

1.3. As cláusulas gerais anti-abuso

A fim de evitar o abuso do direito, no âmbito do direito fiscal, a maioria dos países acabaram por instituir normas legais gerais (positivadas) anti-abuso, comummente designadas por cláusulas gerais anti-abuso. Na verdade, constatando a impossibilidade de prever especificamente, para cada norma legal, ou para cada forma de exercício do direito, a infinidade de comportamentos abusivos por parte do contribuinte, os legisladores dos diversos Estados optaram por criar, cumulativamente às normas ou cláusulas especiais anti-abuso, normas de previsão e aplicação geral, onde se possam subsumir uma infinidade de comportamentos abusivos e, assim, "um fundamento legal expresso que, excepcionalmente, torna possível ultrapassar os limites que um rigoroso cumprimento da tipicidade implicaria"[5].
Desta forma, utilizando técnicas jurídicas diversas – como as de considerar o *resultado económico equivalente* (ou seja, considerar a forma legal equivalente que teria sido utilizada, se não fosse o propósito único ou primordial de evitar o pagamento de impostos), de *desconsiderar a forma utilizada* ou, ainda, de *considerar a forma utilizada, mas desconsiderar as vantagens fiscais inerentes a essa forma* – os vários países instituíram normas gerais que, em caso de abuso, permitirão uma actuação das administrações fiscais e, consequentemente, impedirão os efeitos "perversos" daí derivados. Desse modo, pretende-se salvaguardar o normal exercício dos direitos e, por conseguinte, o regular pagamento dos impostos justamente devidos.
No caso português, este caminho também foi seguido. Ou seja, apesar de já se encontrarem previstas cláusulas especiais anti-abuso, nomeadamente no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (CIRC)[6], a Lei do Orçamento do Estado para 1999[7] acabou por introduzir uma cláusula geral anti-abuso.
Constando inicialmente do artigo 32º-A do Código de Processo Tributário (CPT), foi posteriormente transposta para o nº 2 do artigo 38º da Lei Geral Tributária (LGT). E os seus termos actuais decorrem da Lei 30-G/2000 de 29 de Dezembro, que lhe atribuiu a seguinte redacção: "são ineficazes no âmbito tributário os actos ou negócios jurídicos essencial ou principalmente dirigidos, por meios artificiosos ou fraudulentos e com abuso das formas jurídicas, à redução, eliminação ou deferimento temporal de impostos que seriam devidos em resultado de factos, actos ou negócios jurídicos de idêntico fim económico, ou à obtenção de vantagens fiscais que não seriam alcançadas, total ou parcialmente, sem utilização desses meios, efectuando-se então a tributação de acordo com as normas aplicáveis na sua ausência e não se produzindo as vantagens fiscais referidas"[8].
Resta dizer, nesta brevíssima referência ao ordenamento interno, que quaisquer liquidações com base na

5 - Morais, R., *Imputação de Lucros de Sociedades Não Residentes*, Porto, Universidade Católica Editora, Setembro 2003, p. 197.
6 - Entre outras cláusulas especiais anti-abuso, temos a título de exemplo: (i) a não aceitação por parte da administração fiscal dos preços declarados no âmbito de relações especiais quando não sejam respeitadas as regras dos preços de transferência, cf. artigo 63º do CIRC; (ii) a imputação aos sócios residentes dos lucros obtidos por sociedade sedeada em paraísos fiscais, cf. artigo 66º CIRC, e; (iii) a exclusão do regime da neutralidade fiscal nas fusões, cisões, entrada de activos e permutas de partes sociais, quando se operem apenas com o objectivo da evasão fiscal e não da reestruturação e racionalização das respectivas sociedades comerciais, cf. artigo 73º CIRC.
7 - Lei nº 87-B/98, de 31 de Dezembro.
8 - Artigo 38º, nº 2, da Lei Geral Tributária (redacção dada pela Lei nº 55-B/2004, de 30/12).

aplicação desta cláusula geral anti-abuso têm como pressuposto a aplicação de um procedimento próprio, bem como a prévia audição do contribuinte. Tais especificidades vêm, de certa forma, mitigar ou atenuar alguma incerteza e insegurança dos sujeitos passivos (relativamente à abrangência de conceitos e à "discricionariedade" na aplicação desta cláusula). Tais mecanismos constam do artigo 63º do Código de Procedimento e Processo Tributário (CPPT).

Por fim, e apesar de a génese do abuso de direito ter base continental, deverá notar-se que, mesmo os Estados anglo-saxónicos[9], menos receptivos em aclarar soluções positivadas, acabaram por recorrer a técnicas (estáveis) de natureza jurisprudencial suportadas no princípio do "*substance over form", "business purpose test"* e *"tax driven transaction"*[10].

2. A emergência do conceito de abuso na esfera europeia

Aqui chegados, poderia supor-se que o conceito de abuso no âmbito do direito tributário e a problemática associada, como as normas/cláusulas especiais e gerais anti-abuso, constituem, na sua essência, um problema interno (sendo cada Estado absolutamente livre para definir a respectiva política interna em matéria abusiva). De facto, e nos termos do princípio da territorialidade fiscal, parece ser incumbência de cada Estado definir o modo como pretende proteger o respectivo sistema tributário, dadas as especificidades nacionais dos comportamentos evasivos ou elisivos.

Ora, acontece que, por um lado, hoje mais do que nunca, as transacções económicas não conhecem fronteiras e, por outro lado, a própria ordem jurídica internacional tem unanimemente considerado como "patológica" a evasão fiscal.

Assim, os Estados têm celebrado entre si inúmeros tratados no sentido de regularem práticas internacionais abusivas em matéria fiscal. A este propósito tem especial relevo a Convenção Modelo (CM) da OCDE que, embora se destinando prioritariamente a regular a diminuição ou atenuação da dupla tributação jurídica internacional, tem também no seu escopo evitar a evasão fiscal internacional[11].

Sendo a evasão fiscal considerada prejudicial pela ordem jurídica internacional e um atentado à soberania fiscal dos Estados, as jurisprudências e as normas nacionais preventivas de tal evasão, nomeadamente as cláusulas especiais e gerais anti-abuso, não encontraram no direito internacional especial entrave à sua aplicação ou à sua abrangência. Tais comandos legais internos de prevenção coexistem, assim, na ordem jurídica internacional, independentemente da diversidade dos conceitos utilizados pelos Estados (abuso, evasão, elisão, fraude, etc.) e até dos diversos significados por estes atribuídos a cada um desses conceitos.

No entanto, o direito da União Europeia (UE) é específico e parte de pressupostos e de objectivos diferentes da generalidade do direito internacional. Com efeito, aquele visa a promoção de um mercado interno no seio dos vinte e sete Estados-Membros (EM), com a consequente e tendencial harmonização da legislação, da jurisprudência e, em parte, da fiscalidade dos EM[12].

Nesse sentido, ao nível do direito europeu originário, foram consagrados certos direitos ou liberdades fundamentais, que são estruturantes da própria ideia da UE (fazem parte do seu "código genético"), como

9 - Estados da família do "*common-law*".

10 - Nabais, J. C., *Direito Fiscal*, Coimbra, Almedina, 2009, p. 222.

11 - Nomeadamente, no artigo 26º da CM OCDE, epigrafado de "Troca de informações", que estabelece uma obrigação mútua das administrações fiscais em trocar informações com relevância tributária para a aplicação das CDTs ou do direito interno dos Estados Contratantes relativamente a impostos compreendidos nas CDTs, assim como impedir a fraude e a evasão fiscal.

12 - Harmonização positiva, por via do direito europeu derivado e negativa ou imprópria, por via da primazia do direito europeu originário ou primário sobre o direito interno dos EM.

são a liberdade de circulação de mercadorias[13], a liberdade de circulação dos trabalhadores[14], a liberdade de estabelecimento[15], a liberdade de prestação de serviços[16], a liberdade de circulação de capitais[17] e a liberdade geral de circulação e de residência[18].

Assim, a questão ou a problemática do conceito de abuso no direito europeu prende-se com a densificação da interpretação e da delimitação das fronteiras dos direitos e das posições subjectivas que derivam dos referidos princípios e liberdades consagradas nos Tratados fundadores. Essa delimitação marcará a fronteira para lá da qual a invocação de tais liberdades, ainda que preenchidas as suas previsões normativas, não será atendida.

Em geral, como veremos, as normas internas (incluindo as normas tributárias internas anti-abuso) serão consideradas compatíveis com o ordenamento europeu, quando as mesmas, ainda que introduzam uma restrição ou discriminação relevante, se limitem a evitar o abuso dos feixes subjectivos de interesses derivados das liberdades fundamentais. Por outro lado, as mesmas normas já serão incompatíveis quando, sendo discriminatórias ou restritivas, excedam o necessário à "luta contra a fraude e evasão fiscal" no contexto transnacional[19].

2.1. A omissão de referências no direito europeu primário

Um dos problemas que se coloca, desde logo, é o facto de o direito europeu (principalmente o direito primário) reflectir aquilo que foi a vontade originária dos EM em não atribuir à UE qualquer competência em matéria de fiscalidade directa, por considerarem tema nuclear do reduto de soberania estatal, consagrando assim, no que se refere a este tipo de tributação, a prevalência do princípio da subsidiariedade[20].

E, em consequência, embora o direito europeu primário contenha, nos Tratados, referências ao conceito ou noção de abuso em algumas áreas, como no capítulo das regras de concorrência (veja-se a proibição do abuso da posição dominante[21] e a proibição da utilização abusiva de uma ajuda de Estado[22]), já não as encontraremos no foro tributário.

É interessante verificar que, não estando o direito europeu primário "estatutariamente" habilitado ou predisposto a tratar de questões do âmbito da fiscalidade directa, a verdade é que este tem vindo a assumir um protagonismo e uma relevância crescentes. Especialmente, se considerarmos a acção do Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE), o qual tem proficuamente recorrido ao conceito de abuso (abuso das liberdades fundamentais) de modo a entrar na aferição da compatibilidade de normas tributárias internas (incluindo, claro está, as normas anti-abuso) com o ordenamento europeu.

Assim, ainda que o abuso (mesmo tendo em conta as suas diversas designações) seja um conceito originário dos EM[23], este foi importado pela jurisprudência europeia, emergindo uma doutrina do abuso no direito europeu. Hoje assistimos a uma multiplicação de decisões do TJUE, de trabalhos científicos e até de documentos da Comissão Europeia, no sentido da concretização ou densificação da noção de abuso e a constatação da necessidade da emergência do mesmo enquanto "supra-conceito" do direito tributário europeu.

13 - Artigo 28º e seguintes do Tratado Sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE).
14 - Artigo 45º e seguintes do TFUE.
15 - Artigo 49º e seguintes do TFUE.
16 - Artigo 56º e seguintes do TFUE.
17 - Artigo 63º e seguintes do TFUE.
18 - Artigo 20º e seguintes do TFUE.
19 - Ronfeldt, T., "Anti-Abuse Clause or Harmonization?", *Intertax*, vol. 39, nº 1, 2011, p. 12.
20 - Cit. Morais, R., *Imputação… cit.*, pp. 500 e 501.
21 - Artigo 102º do TFUE.
22 - Artigo 107º e ss., do TFUE.
23 - Em especial dos países da plataforma continental, com sistemas de "*civil law*", sensíveis às inovações dogmáticas germânica e francesa.

2.2. Génese jurisprudencial da evolução do conceito

O direito europeu primário, nomeadamente as liberdades fundamentais que concede, é de aplicação directa nos ordenamentos jurídicos dos EM e tem primazia face às legislações nacionais[24 25 26]. Assim, sempre que as normas nacionais dos EM, mesmo aquelas com um conteúdo tributário, conflituem com o direito primário, no sentido de serem injustificadamente discriminatórias ou restritivas daqueles direitos ou liberdades fundamentais, serão tidas como incompatíveis. O conceito de abuso europeu será, nestes casos, como que um "fiel da balança" que fará pender para um lado ou para o outro a decisão, no sentido de considerar que uma determinada norma interna (nomeadamente anti-abuso) é injustificadamente restritiva de uma determinada liberdade fundamental ou, pelo contrário, no sentido de considerar que o exercício da liberdade fundamental invocada ultrapassa manifestamente os seus limites teleológicos (preenchendo-se o conceito jurisprudencial europeu de abuso), de tal forma que se determina que não chegou a existir qualquer restrição ou, pelo menos, que a restrição é, no caso, justificada e proporcional.

Acaba por ser assim o TJUE, através da sua jurisprudência, o protagonista no surgimento e densificação do conceito de abuso europeu, bem como na harmonização (imprópria ou negativa) das diversas soluções tributárias internas, nas quais se incluem as cláusulas gerais anti-abuso.

Têm sido variados e crescentes os casos em que o TJUE tratou e se pronunciou sobre esta matéria. Inicialmente, a própria expressão de "*abuso*" mostrava-se totalmente ausente. No entanto, paulatina e progressivamente, foi sendo desenvolvida uma jurisprudência que foi cintando os elementos e os pressupostos do conceito.

Desde logo, nomeadamente no caso *Van Binsbergen*[27], a jurisprudência começou por referir que um EM não pode ser impedido de adoptar medidas que entravem a livre prestação de serviços no seu território por sujeitos que transferem a sua residência para outros EM quando o motivo subjacente a essa transferência é o de evitar a aplicação de regras nacionais relativas a uma específica prestação de serviços. Tanto no referido caso *Van Binsbergen*, como em tantos outros processos[28], o TJUE veio confirmar que as liberdades fundamentais não seriam invocáveis quando estas mais não eram do que um veículo para se contornar por meios artificiosos a lei nacional (prática de "*circumvention*" ou de "*U-turn*"). Ou seja, ainda sem utilizar a palavra "*abuso*", o tribunal foi construindo o respectivo conceito à medida em que se foi materializando o entendimento do que eram "práticas abusivas". O conceito de abuso é assim, antes do mais, uma edificação evolutiva e permanente de fonte jurisprudencial. E o estudo do conceito de abuso no direito europeu é, acima de tudo, revelado pelo estudo dos vários acórdãos do TJUE relativos a esta matéria.

Talvez por esta razão e por se tratar de um Estado da família ou do sistema "*common law*", se compreenda que sendo o Reino Unido um EM relativamente céptico quanto a algumas áreas da construção europeia é, neste caso, um entusiasta e um actor relevante, quer no que toca ao elevado número de acções judiciais em que o mesmo (ou seus residentes) é interveniente junto do TJUE, quer pela abundante e valiosa doutrina dele proveniente[29].

24 - No caso português, cf. artigo 8º da Constituição da República Portuguesa.

25 - A este propósito, acórdãos do TJUE de 15 de Julho de 1964, *Costa/Enel*, e de 9 de Março de 1978, *Simmenthal*.

26 - Mota de Campos, J., *Manual de Direito Comunitário*, Coimbra, Coimbra Editora, 2007, pp. 389 a 407.

27 - Acórdão do TJUE de 3 de Dezembro de 1974, *Van Bisbergen*, C-33/74.

28 - Acórdãos do TJUE de 18 de Março de 1980, *Debauve*, C-52/79; de 25 de Julho de 1991, *Collectieve Antennevoorziening Gouda*, C-288/89; de 16 de Dezembro de 1992, *Comissão vs Bélgica*, C-211/91; de 3 de Fevereiro de 1993, *Veronika*, C-148/91; de 5 de Outubro de 1994, *TV 10*, C-23/93; de 10 de Setembro de 1996, *Comissão vs Bélgica*, C-11/95 e, da mesma data, o acórdão *Comissão vs Reino Unido*, C-222/94; de 5 de Junho de 1997, *VT 4*, C-56/96 e de 9 de Julho de 1997, *De Agostini e TV-Shop*, casos conjuntos C-34/95 a C-36/95.

29 - Veja-se a este propósito, entre outros, os propalados casos *Daily Mail* (acórdão do TJUE de 27 de Setembro de 1988, C-81/87); *Cadbury Schwepps* (acórdão do TJUE de 12 de Setembro de 2006, C-196/04); e *Marks&Spencer* (acórdão do TJUE de 13 de Dezembro de 2005, C-446/03).

3. Critérios para a densificação do conceito de abuso na esfera europeia

A jurisprudência do TJUE acabou por se tornar estável no sentido de que as liberdades fundamentais não seriam atendíveis nos casos em que os (supostos) titulares de tais direitos agem de forma abusiva. A este respeito, no caso *Centros*[30], o TJUE refere que "um Estado-Membro tem o direito de tomar medidas destinadas a impedir que, com base nas facilidades criadas em virtude do Tratado, alguns dos seus nacionais tentem subtrair-se abusivamente à aplicação da sua legislação nacional, e que os particulares não poderão, abusiva ou fraudulentamente, prevalecer-se das normas comunitárias". No entanto, enquanto conceito jurisprudencial, urgia que a noção de abuso fosse alicerçada em pressupostos e critérios dogmáticos bem definidos e estáveis, sob pena de perigar a coerência das decisões e, sobretudo, uma evolução jurisprudencial consistente. Esta problemática tornou-se ainda mais patente, face às divergências aparentes entre *Daily Mail*[31] e o mencionado *Centros*. Em ambos os casos estavam em causa a liberdade de estabelecimento e as regulamentações nacionais anti-abuso. No primeiro caso, o TJUE decidiu que estava perante uma prática de "*circumvention*" ou de "*U-turn*", considerando, consequentemente, não existir restrição daquela liberdade fundamental por parte da norma nacional em causa. Já em *Centros*, o tribunal considerou a legislação nacional incompatível com o direito europeu, por restringir injustificadamente a referida liberdade de estabelecimento.

3.1. Elementos objectivo e subjectivo

Com *Emsland-Stärke*[32] o TJUE trouxe à luz desta matéria um importante e inovador contributo para a criação dos referidos critérios dogmáticos, ao introduzir o duplo teste dos elementos "*objectivo*" e "*subjectivo*" no conceito de abuso ou na avaliação da prática abusiva.

Assim, com o elemento "*objectivo*" averigua-se se a conduta em causa ultrapassa manifestamente os limites teleológicos das liberdades em questão. Ou seja, através deste elemento "*objectivo*" vai aferir-se se, apesar de o comportamento individual estar a coberto da norma (cumprindo a sua forma legal), a função útil (*ratio legis*) dessa norma não foi alcançada. No fundo, trata-se de responder à questão: o desígnio ou o propósito demandado pelos fundadores da liberdade fundamental em questão é preenchido e obtido com a conduta em apreço?

O segundo elemento, "*subjectivo*", refere-se à vontade do agente, e consiste em averiguar se há uma intenção de obter uma vantagem decorrente do direito europeu, criando artificialmente as condições exigidas para a sua obtenção.

Significa isto que, quando constata, cumulativamente, que *i)* um determinado comportamento cumpre os requisitos formais de uma liberdade, mas o resultado concreto desse comportamento manifesta uma frustração do escopo da mesma, e *ii)* que o intuito do agente foi abrigar-se no âmbito de protecção e procurar os benefícios da norma europeia, tendo, para tal, simulado o preenchimento da respectiva *fattispecie* através de meios fictícios ou artificiais, o TJUE considera existir abuso de direito. Consequentemente, a norma interna, ainda que *prima facie* discriminatória ou restritiva, será tida como compatível com o ordenamento europeu.

Note-se que a intenção ou vontade constante do elemento subjectivo, por se situar no foro psicológico (interno, da *voluntas*) do agente – e, portanto, fora do alcance imediato do julgador, se não confessado pelo próprio agente – é inferida por dedução lógica e racional, tendo como base o elemento objectivo, ou seja, pela constatação da contradição entre o resultado da actuação e a finalidade da norma utilizada,

30 - Acórdão do TJUE de 9 de Março de 1999, *Centros*, C-212/97.
31 - Acórdão do TJUE de 27 de Setembro de 1988, *Daily Mail*, C-81/87.
32 - Acórdão do TJUE de 14 de Dezembro de 2000, *Emsland-Stärke*, C-110/99.

que se manifestará, nomeadamente, pela utilização de meios artificiais[33]. No fim, tudo acaba por centrar-se no elemento objectivo, que, como veremos, é densificado como a proibição dos "*expedientes puramente artificiais*"[34] [35].

3.2. A noção de expedientes puramente artificiais

Atentemos agora a essa densificação, isto é, à interpretação jurisprudencial da noção de "*expedientes puramente artificiais*".

No famoso e propalado *Cadbury Schwepps*[36], o TJUE concluiu na parte decisória do acórdão que "os artigos 43° CE e 48° CE devem ser interpretados no sentido de que se opõem à incorporação, na matéria colectável de uma sociedade residente estabelecida num Estado-Membro, dos lucros realizados por uma sociedade estrangeira controlada noutro Estado-Membro quando esses lucros são aí sujeitos a um nível de tributação inferior ao aplicável no primeiro Estado, a menos que tal incorporação diga apenas respeito aos expedientes puramente artificiais destinados a contornar o imposto nacional normalmente devido. A aplicação dessa medida de tributação deve por conseguinte ser afastada quando se verificar, com base em elementos objectivos e comprováveis por terceiros, que, não obstante a existência de razões de natureza fiscal, a referida sociedade controlada está realmente implantada no Estado-Membro de acolhimento e aí exerce actividades económicas efectivas." (nosso sublinhado).

É interessante verificar que estes critérios ou testes do conceito de abuso no âmbito europeu vão sendo introduzidos ou inferidos numa perspectiva evolutiva e densificadora, isto é, resultam de uma construção permanente. Este acórdão, após recuperar os conceitos de "contornar" a lei (prática de "*circumvention*" ou "*U-turn*") e de analisar os elementos "*objectivo*" e "*subjectivo*", introduz a noção de "*expedientes puramente artificiais*" como elemento absorvente que reúne os critérios antes indicados.

Note-se que, apesar de muitas vezes confundido ou considerado equivalente ao anglo-saxónico "*business purpose test*", o teste ou o critério dos "*expedientes puramente artificiais*" é, enquanto revelador do conceito de abuso, bastante distinto. De acordo com a doutrina do "*business purpose test*" considera-se que uma determinada conduta será abusiva quando, paralelamente (e para além) ao resultado obtido de uma elisão ou redução fiscal, se constata que tal conduta não demonstra qualquer lógica de gestão ou empresarial, donde se poderá retirar que, se não fosse a pretendida e alcançada elisão ou redução fiscal, a conduta em causa nunca seria opção racional sob o ponto de vista da gestão criteriosa. Ou seja, a mera elisão fiscal, por si própria, enquanto única motivação de uma conduta, não é considerada razão empresarial ou economicamente válida.[37] [38]

Ora, a noção de "*expedientes puramente artificiais*" vai sempre mais longe, no sentido de que exige a constatação da criação aparente ou simulada das condições de aplicação do normativo de que o agente se pretende fazer valer.

E a razão para o facto de a noção de abuso revelada pelos "*expedientes puramente artificiais*" ser mais rigorosa

33 - A este propósito, ver conclusões do Advogado-Geral M. Poiares Maduro de 7/04/1995, no caso *Halifax* (processo C-255/02), em especial, §§ 87 e 88.

34 - Nogueira, J. F., "Abuso de Direito em Fiscalidade Directa: A emergência de um "novo" operador jurisprudencial comunitário", *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto*, Ano VI, 2009, Coimbra, pp. 249 a 250.

35 - De la Feria, R., "Evolução do conceito do abuso do direito no âmbito do direito fiscal comunitário", *Revista de Finanças Públicas e de Direito Fiscal*, Ano 1, Nº 2, Verão, p. 204.

36 - Acórdão do TJUE de 12 de Setembro de 2006, *Cadbury-Schweppes*, C-196/04.

37 - De Broe, L., *International Tax Planning and Prevention of Abuse*, Amesterdão, IBFD, Doctoral Series, Vol. 14, 2008, p. 425.

38 - Tooma, R., *Legislating Against Tax Avoidance*, Amesterdão, IBFD, 2008, pp. 39 a 46.

do que o critério do "*business purpose test"* é compreensível, face aos objectivos subjacentes à construção europeia.

Na verdade, o *"business purpose test"* é um critério de aferição ou de interpretação do conceito de abuso a um nível doméstico. Temos assim, por um lado, o agente que utiliza uma norma ou uma regulamentação de acordo com fórmula legalmente prevista e, por outro, o Estado, em cujo ordenamento jurídico essa norma ou regulamentação se insere. E, para os Estados, poderá bastar que a conduta em causa, por parte do agente, *i)* prossiga e alcance uma vantagem fiscal e que *ii)* seja desprovida de racionalidade empresarial ou económica, para considerem como anómala (abusiva) a utilização da norma e, assim, excepcionarem ou restringirem a liberdade de opção pelas operações e formas legais disponíveis na respectiva ordem jurídica (isto é, para que se legitime a aplicação da respectiva cláusula anti-abuso).

Ora, relativamente aos "*expedientes puramente artificiais",* estamos já na dimensão do direito europeu. E, sobretudo ao nível dos sectores não harmonizados, temos uma dupla acepção de abuso e uma dupla dimensão normativa. Ou seja, temos a um primeiro nível, doméstico, o conceito de abuso nacional (utilização abusiva da norma ou da regulamentação nacional de um EM), onde se situará a esfera da aplicação eventual da regulamentação nacional anti-abuso; temos, depois, a dimensão do direito europeu (as liberdades fundamentais), com o qual a regulamentação nacional tributária (e, dentro desta, a anti-abuso) do EM poderá conflituar (ou não, nomeadamente em caso de abuso – agora já na acepção de abuso do direito europeu).

E é nesta dimensão europeia que o conceito de abuso europeu – a que se referem os "*expedientes puramente artificiais"* – emerge e actualmente se situa. Caso exista a ingerência ou conflito entre a regulamentação nacional anti-abuso e o direito europeu, terá então que se verificar se a restrição – *p.e.* de uma determinada liberdade fundamental – provocada pela regulamentação tributária interna implicará a inadmissibilidade desta regulamentação, por força da prevalência do direito europeu, ou se, tendo o agente utilizado ou exercido a liberdade fundamental de uma forma abusiva, esta não é atendível.

Nos sectores não harmonizados, justamente porque estamos numa segunda dimensão normativa (direito europeu), não só em termos dos ordenamentos (confronto do ordenamento europeu com o ordenamento interno de um EM), mas também em termos dos concretos dispositivos normativos (liberdades fundamentais *vs.* normas tributárias internas) encontramos um conceito de abuso novo, distinto do conceito interno, e que se destina especificamente a aferir se o sujeito passivo (na sua veste de cidadão europeu) está a invocar o exercício de uma liberdade fundamental europeia unicamente para obter um benefício ao nível fiscal.

No sentido de dar resposta a este dilema, e de encontrar um critério de aferição dos limites das normas internas dirigidas a prevenir esses comportamentos, o TJUE tem admitido a existência de normas internas anti-abuso, ainda que discriminatórias ou restritivas, sempre que as mesmas se dirijam à requalificação de situações fácticas que não são mais do que estruturas artificiais ou – na linguagem do tribunal – "*expedientes puramente artificiais*".

Nesses termos, ao passo que ao nível interno temos unicamente um elemento fáctico (o comportamento do sujeito passivo) e um elemento normativo (a norma tributária interna cuja finalidade ou teleologia é abusada), ao nível do direito europeu temos o confronto entre dois elementos normativos (as liberdades fundamentais europeias *vs.* as normas tributárias internas com um conteúdo anti-abuso).

Neste segundo plano, o abuso não se refere a um comando ou proibição tributária, mas a uma norma fora do âmbito tributário (uma liberdade fundamental, um comando na esfera do direito europeu). Daí que, após verificada, a nível nacional, a elisão fiscal e a falta de propósito económico na conduta (até aqui equivalente ao "*business purpose test"*) o que releva é verificar se essa norma interna, que requalifica a conduta, e que o

faz de um modo *prima facie* discriminatório ou restritivo, reduz essa ingerência aos *"expedientes puramente artificiais"*.

Voltando ao caso *Cadbury Schwepps*, o TJUE considerou que o facto desta sociedade, residente no Reino Unido, ter estabelecido uma sociedade controlada num outro EM (no caso, a Irlanda), onde existia um regime de tributação dos lucros mais favorável, só consubstanciaria abuso se tal estabelecimento fosse "artificial". E a regulamentação anti-abuso do Reino Unido (que pretendia tributar o valor equivalente à vantagem fiscal na sociedade "mãe", residente no Reino Unido, por considerar o estabelecimento da sociedade controlada na Irlanda, ao abrigo da liberdade de estabelecimento, uma prática de "*circumvention"* ou de "*U-turn"* da lei britânica)[39] não se cingia aos casos de artificialidade.

Ou seja, apesar de a *Cadbury Schwepps* ter eventualmente contornado, de facto, a lei britânica (praticando aquilo que, ao nível interno, se consideraria uma "conduta abusiva") – pois *i)* o referido estabelecimento de uma sociedade na Irlanda procurou e alcançou uma vantagem fiscal e *ii)*, se não fosse esse objectivo, nenhuma outra razão de gestão justificaria tal estabelecimento – o TJUE decidiu que tal conduta não era mais do que a consequência normal e esperada da utilização das liberdades fundamentais. Assim, e ainda que movida com o propósito de obter vantagens fiscais, a conduta do sujeito é legítima (sendo um mero exercício de uma liberdade fundamental).

A norma interna, ao provocar uma restrição ao exercício de uma liberdade fundamental (*in casu*, da liberdade de estabelecimento, por tratar *prima facie* de modo menos favorável as sociedades com filiais noutros EM em relação às sociedades com filiais no mesmo EM) não poderia ser justificada com base no "conceito europeu de abuso", uma vez que não cingia a sua actuação às situações puramente artificiais.

Densificando o conceito, o tribunal declara que são exemplos desses "*expedientes artificiais*" os estabelecimentos assentes em elementos simulados ou fictícios (como, por exemplo, uma sociedade estar legalmente constituída noutro EM, mas apenas aí existir como uma filial "*caixa de correio*" ou de "*fachada*")[40].

Caso se verificassem os tais *"expedientes puramente artificiais"*, não tendo a sociedade estabelecida na Irlanda aí qualquer actividade económica efectiva (no fundo, não se tendo aí estabelecido efectivamente), a finalidade da liberdade de estabelecimento não tinha sido alcançada (elemento objectivo do conceito de abuso). Nesse caso, poderia inferir-se o elemento subjectivo (a vontade da sociedade em procurar as vantagens da liberdade fundamental, colocando-se artificialmente em condições de a obter), e estaria preenchido o "conceito europeu de abuso".

Assim, apesar de o TJUE aceitar, de forma estável, a criação de normas anti-abuso, este reitera que quando as mesmas produzam uma ingerência relevante numa liberdade fundamental, só sejam aceites quando sejam emitidas a coberto de uma justificação relevante (que, *in casu*, será a luta contra a fraude e evasão fiscal e o respeito pelo princípio da distribuição das competências fiscais entre os EM) e que sejam proporcionais para alcançar esse resultado (ou seja, sejam adequadas a debelar essa fraude e evasão e não vão mais além do que o necessário a alcançar tal objectivo interno)[41] – o que acontece, nomeadamente, quando tais normas anti-abuso visem especificamente os "*os expedientes puramente artificiais"*.

39 - Muito sinteticamente, a legislação em causa, do Reino Unido, deixava de aplicar o crédito de imposto às sociedades residentes relativamente aos lucros por estas recebidos e provenientes de sociedade estrangeiras por si controladas (em mais de 50%), quando as sociedades controladas estivessem sujeitas, nos Estados em que estivessem estabelecidas, a um «nível de tributação inferior», o que ocorre por força desta legislação em qualquer exercício contabilístico no qual o imposto pago pela sociedade controlada seja inferior a três quartos do montante do imposto que seria pago no Reino Unido sobre os lucros tributáveis tais como teriam sido calculados para efeitos de tributação neste Estado-Membro.

40 - Cf. § 68 do acórdão do TJUE de 12 de Setembro de 2006, *Cadbury-Schweppes*, C-196/04.

41 - A este respeito, ver os "momentos típicos do exame de compatibilidade das normas internas com o ordenamento europeu" e os "elementos internos do controlo da proporcionalidade" em Nogueira, J. F., *Direito Fiscal Europeu*, Wolters Kluwer / Coimbra Editora, 2010, pp. 205 a 224 e 300 a 321.

3.3. A noção de motivos ou operações economicamente válidos

Até agora considerámos, sobretudo, as situações referentes aos sectores não harmonizados. No entanto, o conceito de abuso é ainda activo e operante nos sectores harmonizados. No âmbito das directivas com relevância em matéria fiscal, existem cláusulas específicas ou especiais anti-abuso, que integram assim, necessariamente, um conceito europeu de abuso. A questão é a de saber qual a relação dessas cláusulas com o conceito jurisprudencial de abuso.

A noção predominante é a de "*motivos ou operações economicamente válidos*" e aparece-nos, ao nível do direito europeu derivado, nomeadamente no actual artigo 15º, nº 1, al. a), da directiva 90/434/CEE de 23 de Julho. Parte da doutrina suscita a questão de saber se se trata de uma noção inovadora e autónoma em relação à expressão "*expedientes puramente artificiais"* e, nesse caso, qual o seu exacto alcance.

E, no que se refere aos "*motivos economicamente válidos*", é nossa opinião de que estamos perante um indicador de abuso algo diverso e que fica aquém daquele revelado pelos "*expedientes puramente artificiais"*, por se destinar e adaptar a uma realidade diferente, que tem a ver com a sua área de aplicação: o âmbito harmonizado ou sector das directivas europeias com relevância em matéria de fiscalidade directa. E, sendo as directivas um instrumento de direito europeu derivado, estaremos, nesta apreciação do conceito de abuso, perante normas internas especiais (normas que tiveram a sua génese no direito europeu e que nele encontram, também, a sua finalidade).

Por outro lado, as directivas com relevo substantivo em matéria de fiscalidade directa[42] regulam operações cuja substancialidade se confunde com a forma. Ou seja, ao contrário das liberdades fundamentais onde existe, para lá da forma legal, toda uma série de indícios que possam comprovar a sua substancialidade fáctica ou a falta da mesma (ainda que simulada através da utilização de meios fictícios ou "*puramente artificiais*")[43], no caso das directivas a utilização do direito esgota-se no cumprimento das formas legais nestas previstas. Assim, por exemplo, o exercício do direito à obtenção do regime da neutralidade fiscal nas fusões, cisões, entradas de activos e permutas de partes sociais entre sociedades de EM diferentes[44], esgota-se (em termos formais e fácticos) na concretização formal e jurídica da operação em causa pretendida (seja ela de fusão, de cisão, entradas de activos ou permutas de partes sociais entre sociedades de EM diferentes). Pelo que não faria tanto sentido falar-se, neste âmbito, em expedientes artificiais a propósito do abuso, pois é mais difícil configurar a possibilidade do recurso a meios fictícios no exercício deste tipo de direitos[45].

Isto não significa que os comandos e proibições (os direitos) consubstanciados nas directivas, ou as normas internas que as transpuseram, não sejam susceptíveis de um exercício abusivo. O que se passa é que, nestes casos, o abuso será revelado quando o agente, tendo actuado de acordo com a forma "legalmente" prevista não teria, na sua operação ou transacção, razões economicamente válidas para o fazer (para lá das vantagens – fiscais – que pretende obter). Neste sentido, o critério das "*operações economicamente válidas"* aproxima-se bastante do já referido "*business purpose test"* (o que se compreende, dado o carácter mitigado[46] da dupla

42 - Directivas 90/434/CEE ("fusões, cisões, entradas de activos e permutas de acções entre sociedades de EM diferentes"); 90/435/CEE ("sociedades-mães e sociedades afiliadas de EM diferentes"); 90/436/CEE ("eliminação da dupla tributação em caso de correcção de lucros entre empresas associadas de Em diferentes"), todas de 23 de Julho, e directivas 2003/48/CE ("tributação dos rendimentos da poupança sob a forma de juros") e 2003/49/CE ("pagamento de juros e royalties em sociedades associadas de EM diferentes"), ambas de 3 de Junho.

43 - Como vimos a propósito do caso *Cadbury Schwepps*, já citado.

44 - Directiva 90/434/CEE do Conselho, de 23 de Julho de 1990.

45 - A não ser a falsificação ou fraude de documentos ou de declarações formais, mas, nesse caso, não estaríamos perante abuso de direito, mas perante um "não direito" ou uma mera aparência do direito.

46 - Apesar de mitigada, a dupla dimensão normativa existe, uma vez que não obstante a norma em causa ser uma norma nacional, esta resulta de uma directiva que vai balizar essa mesma norma. Por outro lado, no caso das directivas relativas à fiscalidade directa, todas elas tem como elemento teleológico, as liberdades fundamentais do direito primário, nomeadamente com relevo para a liberdade de estabelecimento e a liberdade de circulação de capitais.

dimensão normativa na fiscalidade directa harmonizada). A propósito desta noção de "*operações economicamente válidas"* faremos nova referência, adiante, quando analisarmos as implicações para o ordenamento nacional da jurisprudência europeia, nomeadamente no âmbito do pendente caso *Foggia*[47].

4. Alguma deriva na jurisprudência europeia

Mais recentemente temos assistido a uma deriva jurisprudencial do TJUE que volta a colocar em causa a "estabilização" do conceito de abuso no direito europeu. Com efeito, alguma jurisprudência tem vindo, de certa forma, a flexibilizar ou a tornar menos restrito o conceito de abuso no direito comunitário, sobretudo na acepção dos "*expedientes puramente artificiais"*[48].

Nesta tensão entre as normas internas anti-abuso e o direito europeu, temos que mesmo quando tais normas internas são consideradas justificadas (por se fundarem na luta contra a fraude e evasão fiscal, por serem necessárias para assegurar a regularidade dos controlos fiscais, para assegurar uma adequada repartição dos poderes de tributação, etc.), tem que existir uma proporcionalidade entre o objectivo interno alegado, *i.e.*, o que a norma interna pretende alcançar (o fim), e a medida que é proposta pelo legislador nacional (o meio). E esta proporcionalidade consiste na garantia de que a norma em causa seja *i)* adequada à finalidade que se propõe (remoção do perigo ou do dano justificativo) e *ii)* necessária (impossibilidade de se atingir a finalidade com outra norma menos restritiva e que, ainda assim, esta norma não vá além daquilo que for estritamente necessário ao cumprimento da tal finalidade)[49], o que, como vimos, acontece no caso das normas que visem os "*expediente puramente artificiais*".

Ora, o que alguma jurisprudência mais recente tem vindo a acentuar é que pode bastar, para considerar-se justificada a restrição ao direito europeu (nomeadamente, às liberdades fundamentais), que a finalidade da norma nacional anti-abuso seja a de evitar o perigo de evasão fiscal conjugado com a necessidade de se garantir a justa ou equilibrada distribuição dos poderes de tributar entre os EM, mesmo que não visando situações artificiais. Devendo compreender-se esta "*equilibrada distribuição dos poderes de tributar entre os EM*" como uma emanação do princípio da competência plena dos EM em matéria de tributação directa não harmonizada ou do princípio da territorialidade, no sentido de que cada EM tem competência exclusiva para a regulamentação fiscal dentro do seu território.

Assim, no caso *OY AA*[50], o TJUE considerou justificada a restrição ao direito europeu (no caso, à directiva 90/435 e à liberdade de estabelecimento) quando a finalidade da norma nacional anti-abuso é a de evitar o perigo de evasão fiscal conjugado com a necessidade de se garantir a justa ou equilibrada distribuição dos poderes de tributar entre os EM, mesmo quando não esteja em causa a utilização de "*expedientes puramente artificiais"*. E esta é a principal nota de registo da deriva jurisprudencial.

A este propósito, e citando o acórdão do TJUE no mencionado caso *OY AA*: "convém começar por referir que os objectivos da salvaguarda da repartição equilibrada do poder tributário e da prevenção da evasão fiscal estão interligados. Efectivamente, comportamentos que consistam em criar expedientes puramente artificiais, desprovidos de realidade económica, com o objectivo de iludir o imposto normalmente devido pelos lucros gerados por actividades realizadas no território nacional são susceptíveis de comprometer o direito de os Estados-Membros exercerem a sua competência fiscal em relação a estas actividades e de prejudicar a repartição equilibrada do poder tributário entre os Estados-Membros"[51]

47 - Caso pendente no TJUE com a referência processual "C-126/10".

48 - Por exemplo, nos Acórdãos do TJUE de 18 de Julho de 2007, *OY AA*, C-231/05, e de 21 de Janeiro de 2010, *SGI*, C-311/08.

49 - Cit. Nogueira, J. F., *Direito Fiscal… cit.*, pp. 300 a 321.

50 - Acórdão do TJUE de 18 de Julho de 2007, *OY AA*, C-231/05.

51 - § 62 do acórdão do TJUE de 18 de Julho de 2007, *OY AA*, C-231/05.

Ou seja, neste parágrafo, referindo a questão do perigo de evasão fiscal, conjugado com a necessidade de se garantir a justa ou equilibrada distribuição dos poderes de tributar entre os EM, o TJUE faz referência à exigência dos "comportamentos que consistam em criar expedientes puramente artificiais, desprovidos de realidade económica".

No entanto, logo no parágrafo seguinte, o tribunal conclui que: "embora a legislação em causa no processo principal não tenha como objectivo específico excluir da vantagem fiscal que prevê as montagens puramente artificiais, desprovidas de realidade económica e criadas com o objectivo de iludir o imposto normalmente devido pelos lucros gerados por actividades realizadas no território nacional, tal legislação pode, porém, ser considerada proporcional aos objectivos prosseguidos, considerados no seu todo"[52].

Ou seja, ao considerar como proporcional e, assim, adequada ao direito europeu, uma norma interna anti-abuso que não tem como objectivo específico "excluir da vantagem fiscal que prevê as montagens puramente artificiais, desprovidas de realidade económica e criadas com o objectivo de iludir", o TJUE parece abdicar, no âmbito do seu conceito de abuso, do critério dos *"expediente puramente artificiais".*

Poderia supor-se que, no caso *OY AA*, a "restrição" do conceito de abuso se justificaria por estarmos no âmbito do direito derivado[53], conforme foi acima exposto a propósito da noção dos "*motivos economicamente válidos"*, mas a verdade é que tal entendimento já se encontrava previsto, em parte[54], no caso *Marks & Spencer*[55], no âmbito da fiscalidade directa não harmonizada, a propósito da regulamentação (do Reino Unido) que proibia a transferência de prejuízos de sociedades filiais estabelecidas num EM para a sociedade "mãe" sedeada noutro EM, não estando também aqui em causa a utilização de expedientes puramente artificiais.

Mas, mais revelador, e também no âmbito da fiscalidade directa não harmonizada, é o caso *SGI*[56]. Neste caso, o TJUE considera como não violadora da liberdade fundamental de estabelecimento a regulamentação de um EM que preveja a tributação das vantagens gratuitas, anómalas e injustificadas concedidas por uma sociedade residente nesse EM a outras sociedades estabelecidas noutros EM com quem mantém, directa ou indirectamente, relações de inter-dependência[57].

Também neste caso, o TJUE começa por recordar o entendimento consolidado que: "no que respeita à prevenção da evasão fiscal, deve recordar-se que uma medida nacional que restrinja a liberdade de estabelecimento pode ser justificada quando vise especificamente expedientes puramente artificiais concebidos para contornar a legislação do Estado-Membro em causa[58]". Mas, também neste caso, o TJUE inova e deriva, quando prossegue no parágrafo seguinte: "neste contexto, a legislação nacional, que não é especificamente projectada para excluir da vantagem fiscal que tais expedientes puramente artificiais – desprovida de realidade económica, criada com o objectivo de iludir o imposto normalmente devido pelos lucros gerados por actividades realizadas no território nacional – pode, todavia, ser considerada justificada pelo objectivo de prevenir a evasão fiscal, juntamente com a preservação da repartição equilibrada do poder tributário entre os Estados-Membros (v., neste sentido, *OY AA*, § 63)"[59]. Ou seja, TJUE admite, como sendo compatível com

52 - § 63 Acórdão do TJUE de 18 de Julho de 2007, *OY AA*, C-231/05.

53 - Directiva 90/435/CEE de 23 de Julho (regime fiscal comum aplicável às sociedades-mães e sociedade afiliadas em EM diferentes).

54 - "Em parte" porque a decisão foi mitigada no sentido de se permitir tal transferência transfronteiriça dos prejuízos apenas quando não fosse legalmente possível o reporte dos mesmos para os exercícios seguintes da própria sociedade filial.

55 - Acórdão do TJUE de 13 de Dezembro de 2005, *Marks & Spencer*, C-446/03.

56 -Acórdão do TJUE de 21 de Janeiro de 2010, *SGI*, C-311/08.

57 - Neste caso *SGI*, as referidas "vantagens" concedidas tratavam-se de empréstimos isentos de juros e remunerações extraordinárias.

58 - § 65 do acórdão do TJUE de 21 de Janeiro de 2010, *SGI*, C-311/08.

59 - § 66 do acórdão do TJUE de 21 de Janeiro de 2010, *SGI*, C-311/08.

o direito europeu, que transacções não totalmente artificiais possam ser consideradas abusivas de acordo com a respectiva norma interna.

É verdade que, neste caso *SGI,* o TJUE conclui, na parte decisória do seu acórdão, que cabe ao órgão jurisdicional de reenvio verificar se a legislação em causa no processo principal não ultrapassa o necessário para atingir os objectivos prosseguidos pela legislação, no seu conjunto. Mas também é verdade que, neste caso, estávamos no domínio da tributação directa e não harmonizada, onde, como vimos, é configurável a possibilidade do recurso a meios fictícios no exercício da liberdade fundamental, "*in casu"*, de estabelecimento[60].

A não exigência específica dos "*expedientes puramente artificiais*" no caso *SGI*, enquanto indicador interpretativo do conceito de abuso no direito europeu, parece, pois, constituir uma deriva jurisprudencial, quando confrontada com acórdãos anteriores do TJUE[61].

Será, no entanto, ainda cedo e precipitado poder afirmar-se que estamos perante uma verdadeira evolução jurisprudencial, no sentido da dispensa da utilização dos "*expedientes puramente artificiais*" no conceito de abuso no direito europeu[62], numa aproximação aos conceitos nacionais (e do direito internacional, *ex vi* CM – OCDE) de abuso e ao *"business purpose test"*. Não nos podemos, também, esquecer que a jurisprudência europeia padecerá sempre, em algum grau, de assimetrias e até de incoerências, uma vez que aquele tribunal decidirá, na maioria das vezes, apenas os casos que lhe chegam por via ou recurso prejudicial e, consequentemente, apenas os casos referenciados pelos tribunais dos EM[63].

Seja como for, se não estivermos perante uma deriva jurisprudencial definitiva, no sentido de se considerar condutas ou operações não (totalmente) artificiais como abusivas, estamos sempre perante, pelo menos, uma perturbação na construção do conceito de abuso do direito europeu.

60 - P.e.: a verificação de que a sociedade relacionada ou interdependente com a sociedade residente, para quem sejam concedidas as tais vantagens anómalas ou injustificadas, trata-se, afinal, de uma sociedade "*de fachada*" ou uma mera "*caixa postal*", usando os termos do caso *Cadbury Schwepps*.

61 - A este respeito, acórdãos do TJUE nos casos: *ICI*, § 26; *Marks & Spencer*, § 57; *Cadbury Schweppes*, § 51; e *Thin Cap Group Litigation*, § 72.

62 - Aliás, em sentido contrário e muito recentemente, o TJUE referiu categoricamente que: "uma justificação baseada no combate à fraude fiscal só pode ser aceite se visar esquemas puramente artificiais cujo objectivo consista em contornar a legislação fiscal, o que exclui qualquer presunção geral de fraude", cf. § 34 do acórdão do TJUE de 28 de Outubro de 2010, *Établissements Rimbaud SA*, C-72/09.

63 - Almendral, V., *El Test de Los Motivos Económicos Válidos En Las Normas Anti-Abuso*, Estudios Financeiros. Revista de Contabilidad e Tributación. Comentarios, Casos Prácticos, nº 329-330, 2010, pp. 5 a 60.

5. Conclusões

1. De forma a evitar o abuso do direito, no âmbito do direito fiscal, a maioria dos países, entre os quais os EM, acabaram por instituir normas legais anti-abuso, comummente designadas por cláusulas (especiais e gerais) anti-abuso.
2. O direito da UE visa a promoção de um mercado interno no seio dos vinte e sete EM, com a consequente e tendencial harmonização da legislação, da jurisprudência e, em parte, da fiscalidade dos EM. Nesse sentido, ao nível do direito europeu originário, foram consagrados certos direitos ou liberdades fundamentais que são estruturantes da própria ideia da UE (fazem parte do seu "código genético").
3. As referidas liberdades são directamente aplicáveis, pelo que quando os EM criam normas – nomeadamente, as cláusulas anti-abuso – que se revelem incompatíveis com tais liberdades, devem ser desaplicadas.
4. A problemática do conceito de abuso no direito europeu prende-se, por seu lado, com a densificação da interpretação e da delimitação das fronteiras dos direitos e das posições subjectivas que derivam dos referidos princípios e liberdades consagradas nos Tratados. Essa delimitação marcará a fronteira para lá da qual, a invocação de tais liberdades, ainda que preenchidas as suas previsões normativas, não será atendida.
5. O direito da UE (principalmente o direito primário) reflectiu aquilo que foi a vontade originária dos EM em não atribuir à União qualquer competência em matéria de fiscalidade directa, por considerem tema nuclear de reduto da soberania estatal, consagrando assim, no que se refere a este tipo de tributação, a prevalência do princípio da subsidiariedade.
6. Reconhecido este desejo, por parte dos EM, em preservar a sua soberania fiscal e não estando o direito europeu primário "estatutariamente" habilitado a tratar de questões do âmbito da fiscalidade directa, não deixa de ser muito interessante ser precisamente a área do direito fiscal aquela em que o TJUE mais tem vindo a assumir um protagonismo e uma relevância crescentes na influência do direito europeu sobre os ordenamentos jurídicos internos.
7. O TJUE tem recorrido ao conceito de abuso (abuso das liberdades fundamentais) de modo a entrar na aferição da compatibilidade de normas tributárias internas (incluindo, claro está, as normas anti-abuso) com o ordenamento europeu. Assim, ainda que o abuso (mesmo tendo em conta as suas diversas designações) seja um conceito originário dos EM, este foi importado pela jurisprudência europeia, emergindo uma doutrina autónoma do abuso no direito europeu.
8. A proibição do abuso é já um princípio do direito europeu, no sentido de que as liberdades fundamentais não serão atendíveis nos casos em que os titulares de tais direitos agem de forma abusiva.
9. Desta forma, o TJUE aceita, de forma estável, a criação de normas internas anti-abuso, mesmo quando as mesmas produzam uma ingerência numa liberdade fundamental, desde que emitidas a coberto de uma justificação relevante, imperiosa e de interesse geral (usualmente, nestes casos, a luta contra a fraude e a evasão fiscal e a salvaguarda da equilibrada repartição das competências tributárias entre os EM) e que sejam proporcionais para alcançar esse resultado *(i.e.*, sejam adequadas a debelar essa fraude e evasão e não vão mais além do que o necessário a alcançar tal objectivo interno).
10. Numa perspectiva do abuso enquanto justificação proporcional a restrições das liberdades fundamentais (e, não tanto como um instrumento interpretativo dos limites imanentes de tais liberdades), foram sendo jurisprudencialmente criados pelo TJUE determinados testes como o dos "*expedientes puramente artificiais"* (critério densificador do elemento objectivo do conceito de abuso de direito europeu). E, no sentido de que este teste exige a constatação da criação aparente ou simulada das condições de

aplicação do normativo do direito europeu de que o agente se pretende fazer valer, tem uma aplicação preferencial ao nível do direito europeu não harmonizado.

11. Já o teste ou o critério das "*operações economicamente válidas*", que se aproxima mais do "*business purpose test*", tem aplicação preferencial nos sectores do direito europeu harmonizado, o que se compreende, dado o carácter aqui mais mitigado da dupla dimensão normativa.

12. A não exigência específica, por parte do TJUE, do teste "*expedientes puramente artificiais*", nomeadamente no caso *SGI*, enquanto indicador do conceito de abuso no direito europeu não harmonizado, constituiu uma deriva jurisprudencial, quando confrontada com acórdãos anteriores do TJUE e uma perturbação da estabilização do conceito europeu de abuso. Será, no entanto, ainda cedo e precipitado poder afirmar-se que estamos perante uma verdadeira evolução jurisprudencial, até porque, muito recentemente, no já citado caso *Établissements Rimbaud SA.*, o TJUE referiu de forma clara que "uma justificação baseada no combate à fraude fiscal só pode ser aceite se visar esquemas puramente artificiais cujo objectivo consista em contornar a legislação fiscal, o que exclui qualquer presunção geral de fraude".

13. Já quanto à denegação de sindicância judicial dos tribunais portugueses, no escrutínio do conceito de "*razões economicamente válidas*", consideramos que tal entendimento contraria a garantia da aplicação uniforme do direito europeu entre os EM, na medida em, para a sua efectivação, os seus conceitos devem passar sempre pelo escrutínio das regras e das práticas por parte dos tribunais nacionais, procedendo estes ao reenvio em caso de dúvida, mas decidindo desde logo nos restantes casos, segundo os critérios uniformes e consolidados do direito europeu. Tal denegação jurisdicional, contraria ainda o entendimento consolidado do TJUE de que a análise da compatibilidade das normas internas anti-abuso com o direito europeu deve ser efectuada caso a caso, não sendo de admitir, nestas normas, presunções inilidíveis ou ficções legais.

14. Aqui chegados, constatamos que o conceito de abuso no direito europeu, enquanto noção emanada da jurisprudência, tem evoluído progressivamente, ainda que nem sempre de forma linear e coerente. E é fácil compreender a extrema importância da concretização e uniformização deste conceito, nomeadamente ao nível da fiscalidade directa. Tal decorre da óbvia necessidade da certeza e da segurança jurídicas, quer dos agentes económicos dos EM, quer dos próprios EM. Dos agentes económicos dos EM, na medida em que possam saber com segurança que as suas práticas se encontram dentro dos limites e da consequente protecção dos direitos e das liberdades fundamentais. Dos próprios EM, na medida em que possam prever, de forma estável, o limite dentro do qual as suas normas tributárias (nomeadamente, as anti-abuso) não violam o direito europeu e sejam assim efectivas na garantia do seu direito de tributação.

15. E, apesar de se ter percorrido já um trajecto, sobretudo jurisprudencial, na consolidação do conceito de abuso, nomeadamente através da criação e do aperfeiçoamento de elementos densificadores, como vimos no caso dos "*expedientes puramente artificiais*", a verdade é que, sobretudo no âmbito dos sectores da fiscalidade directa não harmonizada, ainda se está longe de uma uniformização europeia desta noção de abuso.

16. Tal preocupação é, pois, séria e actual e encontra-se patente, designadamente, nas conclusões da comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Comité Económico e Social Europeu, de 10 de Dezembro de 2007, quando se propõe, juntamente com os EM, a desenvolver definições comuns de "*abuso*" e de "*expedientes puramente artificiais*", para uma orientação quanto à aplicação desses conceitos no domínio dos impostos directos.

17. No entanto, a identificação jurisprudencial do abuso europeu, enquanto elemento interpretativo do núcleo e dos limites do direito europeu fundamental ou enquanto justificação proporcional de restrições do mesmo, determina uma análise individual ou casuística de cada situação, fazendo, pois, prevalecer a efectivação das liberdades fundamentais relativamente à segurança jurídica.

18. Pode até admitir-se que, numa fase posterior, o TJUE comece a aplicar o conceito de abuso de uma forma analógica ou tipológica – remetendo para jurisprudência anterior, através da comparação do caso típico com o caso concreto e da desconsideração de algumas das particularidades do caso individual, por irrelevantes – na prossecução da almejada segurança jurídica e da garantia da aplicação das mesmas soluções a casos análogos ou a situações idênticas.

19. Mas a uniformização do conceito europeu de abuso na tributação directa, por via jurisprudencial, dificilmente poderá satisfazer algum dia as exigências de um mercado interno, único e aberto entre os EM, porquanto esta uniformização resulta, na maioria das vezes, de uma harmonização imprópria ou negativa e, consequentemente, inconstante e assimétrica.

20. A verdade é que a real uniformização do conceito europeu de abuso na tributação directa acontecerá apenas e na medida em que a própria tributação directa seja positivamente harmonizada ao nível da UE. Teremos, então, um momento culminante de tensão entre a enraizada pretensão dos EM em preservar a sua soberania fiscal e a necessidade premente de segurança jurídica ao nível da fiscalidade directa europeia. Mas este é o dilema que se adivinha como incontornável e que, a breve trecho, confrontará os EM.

(Texto adaptado da Dissertação de Mestrado apresentado pelo Autor em 2010)

Referências Bibliográficas

Almendral, V., "El Test de Los Motivos Económicos Válidos En Las Normas Anti-Abuso", Estudios financieros. *Revista de contabilidad y tributación*: Comentarios, casos prácticos, nº 329-330, 2010

Câmara, F.S.; Saldanha Sanches, J.L.; Gama, J., *Reestruturação de Empresas e Limites do Planeamento Fiscal*, Coimbra Editora, 2009

Cordewener, A., "The Prohibitions Of Discrimination And Restriction Within The Framework Of The Fully Integrated Internal Market", in: Vanistendael, Frans. (coord.), EU Freedoms and Taxation, EATLP *International Tax Series*, Volume 2, IBFD, Amsterdam, 2006

Courinha, G. L., *A Cláusula Geral Anti-Abuso no Direito Tributário – Contributos para a sua compreensão*, Coimbra, Almedina, 2004

Cunha de Sá, F., *Abuso do Direito*, Lisboa, 1973

De Broe, L,. *International Tax Planning and Prevention of Abuse*, Amesterdão, IBFD, Doctoral Series, Vol. 14, 2008

De La Feria, R., "Evolução do conceito do abuso do direito no âmbito do direito fiscal comunitário", Revista de Finanças Públicas e de Direito Fiscal, Ano 1, nº 2, Verão, 2009

Dourado, A., *Lições de Direito Fiscal Europeu – Tributação Directa*, Coimbra, Coimbra Editora, 2010

Edwards, V. and Harris, P., "Fair In Love But Not In Taxation: The English Origins Of The Australasian General Anti-Avoidance Rule – Part I", *Bulletin for International Taxation*, volume 61, nº 2, March 2007

Fausto de Quadros, *O Direito da União Europeia*, Coimbra, Almedina, 2004

Hörster, H. E., *A Parte Geral do Código Civil Português, Teoria Geral do Direito Civil*, Coimbra, Almedina, 1992

Kiekebeld, B., "Anti-abuse in the Field of Taxation: Is there One Overall Concept?", *Ec Tax Review*, nº 4, 2009

Kjellgren, A., "On The Border Of Abuse – The Jurisprudence Of The European Court Of Justice On Circumvention, Fraud And Other Misuses Of Community Law, European Business Law Review", *European Business Law Review*, 11, May / June 2000

Maduro, M. P., "Conclusões do Advogado-Geral", apresentadas em 7 de Abril de 2005 no processo C-255/02 (caso *Halifax*)

Malherbe, J., "The Impact of the Rulings of the European Court of Justice in the Area of Direct Taxation, Policy Department, Economic and Scientific Policy, 2008

Meussen, G. T. K., "Cadbury Schweppes: the ECJ significantly limits the application of CFC Rules in the Member States", *European Taxation*, vol. 41, nº 1, January 2007

Morais, R., *Imputação de Lucros de Sociedades Não Residentes,* Porto, Universidade Católica Editora, Setembro 2003

Mota de Campos, J., *Manual de Direito Comunitário*, Coimbra, Coimbra Editora, 2007

Mota Pinto, A., *Teoria Geral do Direito Civil*, Coimbra, Coimbra Editora, 1992

Nabais, J. C., *Direito Fiscal*, 5ª ed., Coimbra, Almedina, 2009

Nogueira, J., *Direito Fiscal Europeu*, Wolters Kluwer / Coimbra Editora, 2010

Nogueira, J., "Abuso de Direito em Fiscalidade Directa: A emergência de um "novo" operador jurisprudencial comunitário", *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto*, Ano VI, 2009, Coimbra

Petkevica, J., "The concept of a "Branch of Activity" in the EC Merger Directive and Issues regarding its implementation in Portugal", *European Taxation*, vol. 48, nº 7, July 2008

Piantavigna, P., "Prohibition of Abuse of Law: A New General Principle of EU Law", *Intertax*, vol. 37, nº 3

Pistone, P., "Ups and downs in the case law of the European Court of Justice and the Swinging Pendulum of Direct Taxation", *Intertax*, vol. 36, nº 4, 2008

Pistone, P., "European direct tax law: quo vadis?" Accounting and Taxation & Assessment of ECJ Tax Law, LANG, Michael and VANISTENDAEL, Frans, EATLP *International Tax Series*, vol. 5, EATLP Congress Reports, 2007

Ronfeldt, T., "Anti-Abuse Clause or Harmonization?", *Intertax*, vol. 39, nº 1, 2011

Saldanha Sanches, J. L., "Abuso de direito e abuso da jurisprudência", *Fiscalidade*, nº 4, 2000

Saldanha Sanches, J. L., "Abuso de Direito em Matéria Fiscal: Natureza, Alcance e Limites", *Ciência e Técnica Fiscal*, n.º 398, 2000

Schwarz, J., "Abuse and EU Tax Law", *Bulletin for International Taxation*, vol. 62, nº 12, 2008

Silva, B., "Foggia Merger Directive. Meaning of the expression 'valid commercial reasons' in the abuse provision", *Highlights & Insights on European Taxation*, 2010/9.8

Sorensen, K., "Abuse of Rights in Community Law: A principle of Substance or Merely Rhetoric"; *Common Market Law Review*, 2006

Thommes, O., "Commentary on the Merger Directive", *IBFD*, 2004

Tooma, R., *Legislating Against Tax Avoidance*, Amesterdão, IBFD, 2008

Ward, D. A., "The Business Purpose Test and Abuse of Rights", *British Tax Review*, nº 2, 1985

Xavier, A., *Direito Tributário Internacional*, Coimbra, Almedina, 2007

Zalasinski, A., "Some Basic Aspects Of The Concept Of Abuse In Tax Case Law Of The European Court Of Justice", *Intertax*, vol. 36, nº 4, 2008.

Abreviaturas e siglas

CC – Código Civil
CDTs – Convenções de Dupla Tributação
CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas
CM – Convenção Modelo
CMOCDE – Convenção Modelo da OCDE
CPPT – Código de Procedimento e de Processo Tributário
CPT – Código de Processo Tributário
EM – Estado-Membro ou Estados-Membros
IBFD – International Bureau of Fiscal Documentation
LGT – Lei Geral Tributária
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais
STA – Supremo Tribunal Administrativo
TCA – Tribunal Central Administrativo
TFUE – Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
TJUE – Tribunal de Justiça da União Europeia (também designado por TJ - Tribunal de Justiça; ou TJCE - Tribunal de Justiça da Comunidade Europeia)
UE – União Europeia

ASSÉDIO MORAL E STRESS EM CONTEXTO DE TRABALHO: PROBLEMÁTICAS PERTINENTES EM GRH

Sónia Dantas
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Resumo

Num contexto global conturbado, o impacto de factores sociais não directamente associados ao contexto de trabalho tem implicações profundas na vida dos indivíduos, afectando-os, alterando a qualidade de vida no trabalho, a sua saúde e, consequentemente, as organizações de que estes fazem parte.

É objectivo deste trabalho reflectir de forma crítica sobre duas dimensões da vida organizacional – o assédio moral e o stress em contexto de trabalho – procurando estabelecer conexões entre elas e debater a necessidade de construir práticas ao nível da gestão de recursos humanos que permitam combatê-las.

Assim, após uma breve referência ao conceito de assédio moral e aos desenvolvimentos recentes neste campo, pretende-se analisar as teorias e modelos explicativos do stresse, no sentido de encontrar respostas que possam contribuir para uma melhoria da qualidade de vida no trabalho, diminuindo os problemas de saúde das pessoas e contribuindo para o desenvolvimento sustentado das organizações.

A área da gestão dos recursos humanos tem um papel marcante no modo como as relações sociais se organizam no contexto das organizações, devendo expressar nas suas práticas o sentido de responsabilidade social que as organizações deverão assumir enquanto elementos constituintes do mundo social em que se inserem.

Palavras-chave: assédio moral, stress; organizações; gestão de recursos humanos.

Abstract

In the current global context, the impact of social factors not directly associated with the work context has profound implications for individuals' lives, affecting them, changing the quality of work life, their health and, therefore, the organizations.

This work aims to reflect critically on two dimensions of organizational life – moral harassment and stress in the workplace - trying to establish connections between them and discuss the need to build practices in the management of human resources that enable people to fight these problems.

Thus, a brief reference to the concept of moral harassment and to recent developments in this field was carried out, aiming to analyze the theories and explanatory models of stress in order to find answers that may contribute to an improved quality of life at work, reducing people's health problems and contributing to the sustainable development of organizations.

The area of human resource management plays a remarkable role in the way social relations are organized in the context of organizations, whose practices should express the sense of social responsibility that organizations should take as elements of the social world in which they operate.

Keywords: moral harassment, stress, organizations, human resources management.

Introdução

O mundo actual vive uma situação de globalização e mediatização dos acontecimentos sociais numa escala sem precedentes na história humana, com efeito na percepção que as pessoas e as organizações constroem sobre o ambiente social, económico, financeiro e político no qual se encontram inseridas.

A crise financeira e económica que actualmente afecta o mundo contribuiu para aumentar a percepção de incerteza dos indivíduos e agravar a desregulação das relações sociais ligadas ao mundo do trabalho.

Num contexto global conturbado, o impacto de factores sociais não directamente associados ao contexto de trabalho tem implicações profundas na vida dos indivíduos, afectando-os, alterando a qualidade de vida no trabalho, a sua saúde e, consequentemente, as organizações de que estes fazem parte.

De facto, temos vindo a assistir nas últimas décadas ao aumento dum discurso que enfatiza a necessidade da gestão do conhecimento e que coloca as pessoas no centro das questões de gestão e da competitividade organizacional, sem que muitas vezes haja uma correspondência entre discurso e prática.

A rapidez dos processos de transformação, o relativismo ético e o primado do financeiro sobre todas as instâncias da vida social torna imperativo que na área da gestão dos recursos humanos se construam modelos e práticas de actuação alicerçados numa ética do trabalho e com um sentido de responsabilidade social que as organizações deverão ter enquanto entidades constituintes do mundo social em que se inserem.

Com as alterações introduzidas na organização do trabalho, fruto da emergência do paradigma sistémico e do modelo sócio-técnico, assumiu-se a necessidade de melhorar a qualidade de vida no contexto organizacional, promovendo, simultaneamente, uma maior realização dos indivíduos através do desempenho da sua actividade profissional e uma maior eficácia e eficiência das organizações.

Deste modo, a área da gestão dos recursos humanos, ao longo dos últimos 60 anos, tem-se modificado profundamente, resultado quer do crescente conhecimento teórico-conceptual das ciências sociais (psicologia, sociologia, economia, gestão), quer do aumento do interesse/necessidade por parte das organizações em gerir adequadamente os seus recursos humanos, entendidos como o novo diferencial competitivo.

A incerteza generalizada que se vive hoje não pode ser vista como um espaço que permita um relativismo cultural, nem que em nome duma eficácia e eficiência difusa se faça tábua rasa do que são os pressupostos éticos em que se fundamentam as relações entre cidadãos, entre governados e governantes, entre trabalhadores e entidades patronais.

É objectivo deste trabalho reflectir de forma crítica sobre duas dimensões da vida organizacional – o assédio moral e o stress em contexto de trabalho – procurando estabelecer conexões entre elas e debater a necessidade de construir práticas ao nível da gestão de recursos humanos que permitam combatê-las.

Secção 1. A questão do assédio moral

O assédio moral nas relações de trabalho não é um fenómeno novo, mas a sua visibilidade tem aumentado, fruto da abordagem teórica deste fenómeno sobretudo a partir dos anos de 1980 e da mediatização de casos recentes, como os suicídios na France Telecom, em 2009 e 2010.

A terminologia utilizada é diversa, traduzindo diferentes realidades culturais e organizacionais, de acordo com Hirigoyen (2002).

Termos como assédio moral, mobbing, harrassment, bullying ou Harcèlement Moral podem ser encontrados na literatura conforme se trate de Portugal e do Brasil, dos países nórdicos, dos EUA, do Reino Unido ou de França.

Para além da multiplicidade terminológica, são várias as definições, como a de Leymann (2000) que define assédio moral como uma interacção social, através da qual um indivíduo (raramente mais do que um) é atacado por um ou mais (raramente mais de quatro) indivíduos de forma diária e continuada durante meses,

levando a pessoa assediada a sentir-se numa posição completamente desprotegida e correndo um elevado risco de exclusão.

Segundo Marie-France Hirigoyen "O assédio moral no trabalho define-se como sendo qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude…) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho" (Hirigoyen, 2002: 14 e 15)

A abordagem e estudo deste fenómeno e das razões do seu aparecimento são muito diversas, tendo em conta os autores considerados. Os factores relacionados com as características da personalidade e físicas do assediado, características da personalidade do assediador, o grupo onde se inserem e as características da organização onde desenvolvem a sua actividade laboral são os mais apontados. (Hirigoyen, 2002).

Concordando com Freitas (2007) focaremos a nossa atenção nos factores organizacionais. "É evidente que se o assédio ocorre no espaço organizacional – a partir de prerrogativas delegadas pelas organizações, sob condições organizacionais e entre atores organizacionais – estamos tratando de uma questão organizacional e não individual.".

As organizações definem (de forma formal e informal) estruturas e dinâmicas de interacção social, os níveis de autoridade e de responsabilidade dos membros, bem como as condições e o ambiente em que o trabalho se desenvolve, pelo que considerar o assédio moral uma questão organizacional implica assumir que algumas organizações desregularam as relações sociais de trabalho, tornando pouco claros os limites do possível, do correcto ou do admissível.

Nas organizações laborais o fenómeno do assédio moral tem vindo a agravar-se nos últimos anos. Diversos factores têm contribuído para esse agravamento, no qual se destacam os aspectos associados globalização e às políticas neo-liberais, impondo às organizações a necessidade de uma maior competitividade, produtividade e eficiência e gerando uma degradação das condições de trabalho. A fim de manter a sua sobrevivência no mercado, a organização, muitas vezes, não desenvolve boas políticas de gestão e de organização funcional e direccional. Isto é um factor que, por norma, gera um mau ambiente de trabalho no qual, e nestas condições, é fácil alastrar o assédio moral.

"Não serão as mudanças na natureza do trabalho [neste mundo global] a favorecer a instalação de tais procedimentos [assédio moral]? Certo é que, se não existe um perfil psicológico tipo das vítimas, existem incontestavelmente contextos profissionais nos quais os procedimentos de assédio moral podem alastrar com mais facilidade. Não são somente os meios em que predominam um nível elevado de stress e uma má organização, mas são sobretudo as práticas de gestão pouco claras, ou até francamente perversas, que representam como que uma autorização implícita para os comportamentos individuais perversos." (Hirigoyen, 2002: 164).

Os efeitos do assédio moral são amplos, envolvendo a esfera individual, organizacional e social, sendo os prejuízos causados de ordem diversas: desde problemas de saúde para o trabalhador[1] a problemas organizacionais associados à saúde ocupacional (acidentes de trabalho, absentismo, doenças)[2] ou ainda outros relativos à produtividade, competitividade e imagem organizacional.

É também importante salientar os custos sociais relacionados com este fenómeno. Para Dejours (2003), a precarização constitui-se na adversidade social gerada pela manipulação da competição pelo emprego. Nessas condições, os trabalhadores perdem a sua capacidade de reagir contra o sofrimento, a dominação e a alienação a que são submetidos, e se defendem pelo silêncio e negação da própria dor e da alheia. A apatia

1 - Diferentes estudos dão conta de problemas associados à saúde mental tais como depressão, tentativas de suicídio ou stress pós-traumático (Leymann e Gustafsson, 1996; Barreto, 2003)

2 - Cf. Freitas, 2007; ILO, 2004

colectiva e incapacidade de se indignar diante das injustiças sociais foram ressaltadas pelo autor para explicar a banalização do mal.

Trata-se de crise ética, em que a perversidade do sistema conduz à renúncia de lutar pelos próprios valores morais. O que de início parece inaceitável passa a ser considerado normal. Abuso de poder, corrupção, mentiras, tudo é permitido para o alcance dos resultados organizacionais.

Num mundo onde predomina a exclusão e a manipulação perversa da violência, constrói-se o cenário privilegiado para a emergência do assédio moral.

Como ressalta Hirigoyen (2002), não é possível estudar o assédio sem levar em conta a perspectiva ética ou moral. O termo moral remete ao que está além do psicológico, e se situa no âmbito dos direitos humanos, do respeito à dignidade da pessoa.

"Trata-se efectivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade" (Hirigoyen, 2002: 15).

A dignidade e a saúde são direitos universais, portanto o assédio moral deve passar a ser considerado uma violação do direitos humanos. Nesse sentido, a violência moral no trabalho deve ser abordada como questão para além do físico e do psicológico, a fim de incluir também a sua dimensão ética.

Secção 2: A gestão do stress em contexto laboral

O assédio moral configura-se como um fenómeno psicossocial, que ocorre nas relações de trabalho, e que se relaciona com os conceitos de stress e conflito, mas com características bem distintas.

Assim, iremos centrar a nossa atenção no modelo teórico do stress, que também numa abordagem psicossocial, adopta como categorias analíticas ou eixos de análise os aspectos associados à organização social, ao processo de alienação do trabalhador, ao ambiente de trabalho e ao tipo de profissão (Fernandes *et al.*, 2006).

O conceito de stress ocupacional pode ser definido como a resposta que uma pessoa pode ter quando confrontada com pressões e exigências no trabalho que não tem correspondência com as suas competências e conhecimentos e que ameaçam a sua capacidade de lidar com essas mesmas exigências e pressões (Leka *et al.*, 2011).

Um em cada 3 trabalhadores europeus, mais de 40 milhões de pessoas, afirma que é afectado por stress no trabalho e os dados do 4º Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho, realizado em 2005, mostram que 20% dos trabalhadores dos 15 Estados-Membros da União Europeia e 30% dos trabalhadores dos novos 10 Estados-Membros acreditam que a sua saúde está em risco por causa do stress associado ao trabalho (Leka *et al.,* 2011).

Além disso, os custos associados ao stress no trabalho e aos problemas de saúde mental que este provoca foram estimados entre 3 a 4% do PIB dos 15 Estados-membros da União Europeia (pré-adesão de 2004), ou seja, cerca de 265 biliões de Euros anuais (Levi, 2002, cit. por Leka *et al.,* 2011).

Os estudos sobre o stress no trabalho e o seu efeito na saúde mental dos trabalhadores salientam como fontes do stress factores inerentes ao processo de trabalho, à função da pessoa na organização, às relações de trabalho e à estrutura e ambiente organizacional (Fernandes *et al.*, 2006).

Segundo estes autores, dentro do processo de trabalho encontram-se os aspectos relativos a características ergonómicas insatisfatórias, ao trabalho por turnos (que, para além dos efeitos no ciclo de sono, provoca sentimentos de exclusão dos laços sociais), ao excesso de trabalho e a tarefas monótonas e repetitivas.

Em relação à função do indivíduo na organização é de referir o enviesamento da função (as exigências não são claras e torna-se confuso para o trabalhador saber o que esperam dele), o conflito entre funções (os requisitos são contraditórios e responder a um deles implica ignorar outros aspecto da actividade profissional), a responsabilidade pela segurança e a vida de outras pessoas que gera preocupações adicionais.

As relações de trabalho envolvem o suporte social providenciado pelos colegas, chefias e subordinados e

são uma variável importante na saúde mental dos trabalhadores. A existência duma rede de suporte social é fundamental para a manutenção da saúde mental e para a adopção de estratégias de recuperação.
Finalmente, a estrutura e o ambiente organizacional referem-se às políticas internas relativas ao trabalho, em termos de mecanismos de participação nos processos de tomada de decisão, limitações aos comportamentos, pressão das chefias, controlo do ritmo e dos processos de trabalho.
Além dos efeitos do stress associado ao trabalho nos trabalhadores, outros estudos empíricos tem demonstrado que este tipo de stress tem também consequências nas relações interpessoais intimas fora do contexto de trabalho (casamento), e, ainda no próprio contexto de trabalho, nas relações entre chefias/subordinados e entre colegas (Westman, 2011).
Apesar de ser possível identificar pontos de convergência entre os conceitos de assédio moral e stresss no trabalho, nomeadamente ao nível dos factores que têm efeito na saúde dos trabalhadores, como a organização do trabalho, as políticas organizacionais e as relações sociais de trabalho, o facto é que o assédio possui características que diferem das fontes de stress analisadas, na medida em que não está somente ligado à questão de estímulos prejudiciais no trabalho e causadores de doença, mas possui como factor fundamental o comportamento intencional e dirigido a uma pessoa persistentemente no intuito de levá-la à desestabilização psíquica ou excluí-la do trabalho. O assédio, como a própria palavra sugere, implica importunar e perseguir alguém com insistência.

Conclusão

A Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2004) destaca que a violência, nas múltiplas formas de expressão – subtil ou aberta, física ou psicológica – é crescente motivo de preocupação em lugares de trabalho de todo o mundo. Enquanto a violência física é fácil de identificar pela evidência das agressões, a psicológica é menos visível e facilmente disfarçada e negada. Além disso, os danos psicológicos, por serem de ordem subjectiva, geralmente são minimizados, por não serem considerados tão graves como a lesão ou trauma físico.
O crescimento da preocupação com a responsabilidade social das empresas, os movimentos de contestação ao modelo de desenvolvimento neoliberal e à desregulação das relações sociais do trabalho, a par com a crise económica e financeira que o mundo atravessa actualmente colocam desafios demasiado importantes para serem ignorados pelos gestores e decisores políticos.
A União Europeia tem vindo a adoptar legislação que procura responder à preocupação generalizada com os riscos psicossociais do trabalho, mas cuja implementação nas organizações não alcançou ainda os níveis preconizados pelos especialistas e pelos decisores políticos. (Leka *et al.,* 2011).
Em vários países da União Europeia, incluindo Portugal, existe também legislação que enquadra e pune a prática de assédio moral.
É nosso entendimento que a aposta na qualidade de vida no trabalho, através da promoção da saúde dos trabalhadores, de políticas eticamente comprometidas, gerindo o stress associado ao trabalho e eliminando os factores de risco de assédio moral no local do trabalho ganha sentido quando enquadrado num modelo de desenvolvimento social mais global que promova a qualidade de vida dos cidadãos como um valor inerente à vida social e que crie estratégias para um desenvolvimento responsável e socialmente justo.
As empresas, e em especial os responsáveis de gestão de recursos humanos, terão que ser parte da solução, sob pena de, caso não o façam, serem parte do problema, o qual tenderá a agravar-se a breve trecho.

Referências Bibliográficas

Barreto, M. (2003). Violência, Saúde e Trabalho (uma jornada de humilhações). São Paulo: EDUC.

Dejours, C. (2003) A Banalização da Injustiça Social. Rio de Janeiro: FGV

Fernandes, Josicelia Dumêt *et al.*(2006) – Mental Health and Work: meanings and limits of theoretical models *Rev. Latino-Americana de Enfermagem* 15 (5), 803-811.

Freitas, Maria Ester de (2007), "Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?". *RAE Electrônica*, 6, (1), Art.5.

Hirigoyen, Marie-France (2002), O assédio no trabalho. Como distinguir a *verdade*. Cascais: Pergaminho.

ILO (2004). A Fair Globalization: Creating opportunities for all, *Report of the World Commission on the Social Dimension of Globalization*. Geneva.

ILO (2008). ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization. (adopted by the International Labour Conference at its Ninety-seventh Session, Geneva, 10 June 2008) Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_099766.pdf

Leka; Stavroula *et. al.* (2011) – The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science*, 49, 558-564.

Leymann, H.; Gustafsson, A. (1996) Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 *(2)*: 251-275.

Leymann, Heinz (2000), "Mobbing. Disponível em: http://www.leymann.se/English/12100E.HTM

Westman, Mina (2011) – The impact of stress on the individual, the dyad and the team. *Stress and Heath*, 27, 177-180

OS LIMITES DA DIPLOMACIA PARLAMENTAR E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERNACIONAIS:
O CASO DA ASSEMBLEIA PARLAMENTAR EURO-MEDITERRÂNICA E A SUA SUCESSORA A ASSEMBLEIA PARLAMENTAR DA UNIÃO PARA O MEDITERRÂNEO (2004-2011)[1]

Stelios Stavridis[2]
Universidade de Saragoça
Roderick Pace[3]
Universidade de Malta

Resumo
Enquanto que a maioria dos estudos se tem focalizado nas dimensões política, económica e de direitos humanos dessas relações/políticas, este artigo concentra-se nas relações entre órgãos parlamentares e membros dos parlamentos. Tem existido muito pouco interesse académico nesta questão. Porém, este estudo específico não vai lidar com a dimensão parlamentar da PEM/UpM enquanto tal. Em vez disso, vai centrar-se numa área tradicional das RI: a resolução de conflitos, avaliando o papel desempenhado pela Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica (APEM) – agora designada Assembleia Parlamentar da União para o Mediterrâneo (UpM-AP) – na resolução de conflitos.

Palavras-chave:
direitos humanos, diplomacia, conflitos internacionais, União Europeia

Abstract
Whereas most studies have concentrated on the political, economic and the human rights dimensions of those relations/policies, this article concentrates on relations between parliamentary bodies and parliamentarians. There is very little academic interest in the question. However, this particular study will not deal with the parliamentary dimension of the EMP/UfM as such. Instead it will focus on a traditional area of International Relations: conflict resolution. It will do so by assessing the role played by the Euro-Mediterranean Parliamentary Assembly (EMPA) – now renamed the UfM-Parliamentary Assembly (UfM-PA) - in conflict resolution.

Keywords:
human rights, diplomacy, international conflicts, European Union

---

1 - Este artigo é uma tradução para língua portuguesa, com algumas adaptações, de um capítulo da autoria de Stelios Stavridis e Roderick Pace, originalmente intitulado"Assessing the impact of the EMPA´s parliamentary diplomacy in international conflicts: contribution or obstacle?", in Gregorio Garzón Clariana (ed.), *La Assamblea Euromediterránea – The Euro-Mediterranean Assembly – L'assemblée euro-méditerranéenne*, Editorial Marcial Pons, Madrid/Barcelona/Buenos Aires, 2011, pp. 59-105. As notas deste artigo foram mantidas conforme o texto original em língua inglesa. Os autores expressam o seu agradecimento a José Pedro Teixeira Fernandes e Bárbara Neiva Santos pela tradução do texto.

2 - Stelios Stavridis (dr.stelios.stavridis@gmail.com) is ARAID Senior Research Fellow, Research Unit on *Global Governance and the European Union*, University of Zaragoza (www.unizar.es/union_europea).

3 - Roderick Pace (roderick.pace@um.edu.mt) is Director of the Institute for European Studies of the University of Malta (www.um.edu.mt/europeanstudies).

Os estudos sobre as relações Euro-Mediterrânicas abundam desde os primeiros anos do processo de integração europeia. Após o colapso da ordem da Guerra Fria, a CEE (re)criou-se a si própria como União Europeia (UE) e desenvolveu um quadro institucional desde o Tratado de Maastricht até ao recentemente ratificado Tratado de Lisboa. Também reviu e renovou as suas políticas face à orla Sul do Mediterrâneo lançando em 1995 a Parceria Euro-Mediterrânica (PEM), também conhecida como Processo de Barcelona. Na sequência dos alargamentos da UE, a União redesenhou ainda a sua política mais ampla face à vizinhança imediata: com a Política Europeia de Vizinhança em 2004; e, após a iniciativa em 2007 de Sarkozy, com a União para o Mediterrâneo (UpM) em 2008. [4]

Enquanto que a maioria dos estudos se tem focalizado nas dimensões política, económica e de direitos humanos dessas relações/políticas, este artigo concentra-se nas relações entre órgãos parlamentares e membros dos parlamentos. Tem existido muito pouco interesse académico nesta questão. Porém, este estudo específico não vai lidar com a dimensão parlamentar da PEM/UpM enquanto tal. Em vez disso, vai centrar-se numa área tradicional das RI: a resolução de conflitos, avaliando o papel desempenhado pela Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica (APEM) – agora designada Assembleia Parlamentar da União para o Mediterrâneo (UpM-AP) – na resolução de conflitos, por referência a três importantes e duradouros conflitos internacionais no Mediterrâneo: o Médio Oriente, Chipre, e Sara Ocidental. Isto significa que não vão ser abordadas as revoluções da "Primavera Árabe" que transformaram as margens Oriental e Sul do *Mare Nostrum* de forma tão dramática. Sem dúvida que tais desenvolvimentos terão um impacto – esperamos que positivo –, se a transição para a democracia por estes iniciada for completada com sucesso. Mas um olhar para os estudos que proliferam sobre o Mediterrâneo monstra que não é o único tema de atenção académica[5]. Uma coisa parece provável: se a democracia parlamentar arrancar nos estados árabes, as possibilidades da cooperação interparlamentar com a Europa provavelmente aumentarão também.

Existem várias razões pelas quais os parlamentos se estão a tornar em importantes atores internacionais. Enormes mudanças ocorreram no sistema internacional nas duas últimas décadas, as quais lhes forneceram novas oportunidades de desempenhar um papel importante neste. Ainda que em termos globais muitos estados mostrem uma tendência geral – é certo que salpicada por numerosas explosões de violência (por ex., Afeganistão, Iraque, Líbano, Gaza e Geórgia) – de procurarem uma solução pacífica de conflitos, estes estão a preparar-se para a eventualidade de se verem forçados de recorrer à guerra: a despesa militar atual ultrapassa os níveis gastos em 1988, precisamente o ano anterior ao final da Guerra Fria[6].

Uma outra tendência observável nas relações internacionais é que o processo em curso de Globalização levou à criação de numerosas organizações onde os estados e um crescente número de actores não estaduais interage tentando governar e gerir o processo no seu conjunto. De facto, a Globalização torna a cooperação e a integração política cada vez mais evidente, na medida em que se alarga e aprofunda. Os estados são ainda

4 H. Amirah Fernández, R. Youngs (eds), *The Euro-Mediterranean Partnership. Assessing the First Decade*, Elcano Royal Institute for International and Strategic Studies and the Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE), 2005: www.realinstitutoelcano.org; S. Stavridis, 'The Barcelona Process, twelve years on: a critical overview', *Agora without Frontiers - A Quarterly Journal of International Economy and Politics*, Vol. 13, No.4, March-May 2008, pp 243-261; Special Issue on ´Union for the Mediterranean: National and Regional Perspectives´ (Guest editors: D. Xenakis and P. Tsakonas), *Études Hélleniques/Hellenic Studies*, Vol. 17, No. 2, Autumn, 2009.

5 - Ver *inter alia* estudos recentes disponíveis nos sites de EUROMESCO, ou de IAI, Roma ou de EU ISS, Paris. Respetivamente: www.euromesco.net; www.iai.it; www.iss.europa.eu.

6 - *The SIPRI Military Expenditure Database*, Stockholm Peace Research Institute: http://milexdata.sipri.org/result.php4.

os principais actores na política internacional, mas cada vez estão mais constrangidos a partilhar o espaço que já ocuparam com novos atores, incluindo os parlamentos. Isto parece ser uma nova fase na Globalização (também conhecida como "Novo Regionalismo" ou "Regionalismo Aberto").[7]

Com inícios nos princípios dos anos 70, a universalização dos direitos humanos como um princípio para a política externa, se bem que consignado ao nível retórico, confirmou a necessidade de implementar a Carta das Nações Unidas, feita após a II Guerra Mundial, na prática. Nos anos imediatos e subsequentes do pós-Guerra Fria, a promoção dos direitos humanos foi ainda mais reforçada e, após alguns casos de genocídio indiscriminado (por ex. Bósnia-Herzegovina, Ruanda ou Burundi), um novo papel para a Justiça Internacional começou a ser desenvolvido, principalmente através do estabelecimento do Tribunal Penal Internacional. Em 2001, a Comissão Internacional sobre a Intervenção e Soberania Estadual emitiu o seu famoso relatório, *A Responsabilidade de Proteger*, no qual foi defendida a intervenção da comunidade internacional, incluindo com meios militares, de forma a parar a supressão indiscriminada dos Direitos Humanos, particularmente em relação ao genocídio e quando um governo manifestamente falhou em proteger os seus cidadãos.[8] Isto levantou novamente a questão dos limites da soberania, dado o relatório ir contra o princípio mais básico das relações internacionais clássicas: o da soberania e da não intervenção externa.

É exatamente aqui onde os órgãos parlamentares que transcendem as fronteiras nacionais, têm um papel a desempenhar. Nas últimas décadas o seu número expandiu-se enormemente. Algumas estimativas mencionam um valor superior a 70 destas instituições no início do século XXI. Se estamos a assistir ao início de uma via para um mundo melhor, mais normalizado, moral, responsável e democrático, é ainda uma questão em aberto. As intenções estão aí e os meios também, mas ajudarão estes últimos a atingir à humanidade as referidas intenções?

No caso do Mediterrâneo, a União Europeia, as suas instituições (a Comissão Europeia e o Parlamento Europeu) e vários dos seus Estados-Membros têm sido atores internacionais ativos. Se isso pode ser explicado pela via construtivista ou através de teorias realistas mais tradicionais, incluindo o Realismo Neoclássico, é algo que está para além do objetivo deste trabalho[9]. A cooperação interparlamentar internacional no Mediterrâneo tem uma longa história, a começar pela União Parlamentar Internacional (UPI). A cooperação parlamentar Euro-Mediterrânica como tal desenvolveu-se no âmbito do Processo de Barcelona de 1995, inicialmente como o Fórum Parlamentar EMP (1998-2003), e, desde 1994 para a frente, como a APEM[10]. Há outros corpos parlamentares envolvidos na região do Mediterrâneo: não apenas os parlamentos nacionais e os deputados, mas também as Assembleias Parlamentares do Conselho da Europa da OSCE, NATO, UEO e uma iniciativa árabe, a União Árabe Parlamentar, a qual é crucial no Diálogo Parlamentar Euro-Árabe iniciado em 1974.

7 - B. Hettne, 'The New Regionalism Revisited', in F. Söderbaum, T. Shaw (eds), *Theories of New Regionalism: A Palgrave Reader*, Palgrave, Basingstoke, 2003, pp 22-42.

8 - *The Responsibility to Protect,* Report of the International Commission on Intervention and State Sovereignty, Ministry of Foreign Affairs, Ottawa, December 2001.

9 - F. Attinà, "The Euro-Mediterranean Partnership Assessed: The Realist and Liberal Views", *European Foreign Affairs Review,* Volume 8, No 2, 2003 pp 181-200; S. Costalli, ´Power over the Sea: The Relevance of Neoclassical Realism to Euro-Mediterranean Relations´, *Mediterranean Politics*, Vol. 14, No. 3, pp 323-342.

10 - EMPA´s website: www.europarl.europa.eu/intcoop/empa/default.htm; I. Seimenis, M. Makriyannis, 'Reinvigorating the Parliamentary Dimension of the Barcelona Process: The Establishment of the Euro-Mediterranean Parliamentary Assembly', *Mediterranean Quarterly*, Spring 2005, pp 85-105.

Para a abordagem deste tema, o artigo divide-se da seguinte maneira: A **Parte 1** apresenta as principais características e realizações da EMPA. A **Parte 2** aborda a questão de como os três conflitos mencionados tiveram impacto sobre a PEM/UpM. As **Conclusões** tentam responder à questão de saber se a diplomacia parlamentar do APEM, até à data, ajudou ou dificultou a resolução de conflitos no Mediterrâneo.

PARTE 1. A APEM (AGORA AP-UpM)

1.1. Como funciona e o que faz[11]

A sessão inaugural APEM teve lugar em Vouliagmeni (Atenas), nos dias 22-23 Março de 2004. A APEM tinha inicialmente **240 membros**, dos quais 120 eram Europeus (75 de parlamentos nacionais da UE e 45 do PE) e 120 de parlamentos nacionais dos países Mediterrânicos parceiros da EU. A AP-UpM agora consiste em **280 membros** nomeados por:

- Parlamentos nacionais dos Estados-Membros da UE.
- Parlamento Europeu.
- Parlamentos nacionais dos parceiros Mediterrânicos.

Há **130 membros da UE** (81 membros dos 27 parlamentos nacionais da UE, na base de uma representação igualitária, e 49 membros do Parlamento Europeu), **10 membros** dos parlamentos de países europeus parceiros da região Mediterrânica (Albânia, Bósnia-Herzegovina, Croácia, Mónaco e Montenegro, com 2 membros cada um), **130 membros** dos parlamentos de 10 parceiros Mediterrânicos fundadores, numa base de representação igualitária, e **10 membros** do parlamento da Mauritânia. As línguas de trabalho são o inglês, o francês e o árabe.

A PA-UpM tem uma Direção (*Bureau*), Comissões e vários Grupos de Trabalho *Ad Hoc*. Reúne-se pelo menos uma vez por ano numa Sessão Plenária, mas também pode organizar Sessões Extraordinárias. A sua Presidência alterna todos os anos, em março, de um Estado-membro da UE ou do PE para um dos países do Sul. A actual Direção (*Bureau*) é composta pelo Parlamento Europeu (Presidência março 2008 - março 2009), e pelos Parlamentos da Jordânia (2009-2010), Itália (2010-2011) e Marrocos (2011-2012).

As suas Comissões (4 permanentes mais uma *ad hoc*) são as seguintes:

- Comissão para os Assuntos Políticos, Segurança e Direitos Humanos.
- Comissão para os Assuntos Económicos, Financeiros e Sociais e para a Educação.
- Comissão para a Promoção da Qualidade de Vida, dos Intercâmbios Humanos e da Cultura.
- Comissão para os Direitos das Mulheres nos Países Euro-Mediterrânicos (durante os primeiros quatro anos, como uma comissão *ad hoc*).
- A Comissão *Ad Hoc* para a Energia e o Ambiente (desde março de 2008).

Até 2010, os Grupos de Trabalho foram os seguintes:

- Paz e Segurança no Médio Oriente.
- Financiamento da Assembleia e revisão das Regras de Procedimento da APEM.
- O Problema das Minas Terrestres.

11 - Fonte: website oficial até 2010: www.europarl.europa.eu/intcoop/empa/default.htm. Em 2010, durante a presidência italiana, o website foi alterado para: http://www.parlamento.it/apem/91785/gencopertina.htm. Desde então, não existe um website específico, exceto o website da delegação da AP-UpM do PE.

- Condições para a Transformação do SEIPM (Serviço para o Investimento e a Parceria Euro-Mediterrânica) do BEI (Banco Europeu de Investimento) num Banco de Desenvolvimento Euro-Mediterrânico.
- Protecção Civil e Prevenção de desastres Ambientais e Ecológicos na região Euro-Mediterrânica.
- Formas da Assembleia da APEM participar em organismos da Fundação Anna Lindh para o Diálogo entre Culturas.

Até à data, a APEM/PA-UpM teve as seguintes Sessões Plenárias (* indica sessões extraordinárias):

- Atenas, Grécia: 22-23 março 2004
- Cairo, Egito: 12-15 março 2005
- Rabat, Marrocos: 20-21 novembro 2005 *
- Bruxelas, Bélgica: 25-26 março 2006
- Tunes, Tunísia: 16-17 março 2007
- Atenas, Grécia: 27-28 março 2008
- Mar Morto, Jordânia: 12-13 outubro 2008 *
- Bruxelas, Bélgica: 16-17 março 2009
- Amã, Jordânia: 13-14 março 2010
- Roma, Itália: 3-4 março 2010.

1.2. Que tipo de Poderes?

O poder da PA-UpM tem sido limitado a efetuar recomendações apesar de o Parlamento Europeu ter tentado convertê-la num braço parlamentar da UpM, onde teria uma voz importante nas decisões a tomar. Por exemplo, em junho de 2008, o PE insistiu que o reforço da legitimidade democrática era necessário. Afirmou também considerar que a APEM (nome ainda usado na altura), como órgão consultivo, deveria ter o direito de efetuar propostas e avaliações.[12]

Contudo, na Cimeira de Paris para o Mediterrâneo, a qual decorreu no mês seguinte, os líderes da UE e do Mediterrâneo desfizeram qualquer esperança de conferir à Assembleia os poderes que esta procurava e outorgaram apenas que "a Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica será a legítima *expressão* parlamentar do Processo de Barcelona-UpM. Os Chefes de Estado e de Governo apoiam fortemente o reforço do papel da APEM nas suas relações com os parceiros Mediterrânicos."[13] Como resultado, a 12 de outubro de 2008, na reunião da Jordânia, a APEM fez outro esforço para convencer os Estados-Membros da PB-UpM a reforçarem os seus poderes.[14] Pediu aos ministros para declararem formalmente a APEM como uma parte integral do 'Processo de Barcelona: União para o Mediterrâneo', e a sua instituição parlamentar. Solicitou também a criação uma base legal e que fosse estabelecida uma ligação formal entre o ramo executivo e o ramo parlamentar do Processo de Barcelona: União para o Mediterrâneo. Quanto ao financiamento e à necessária criação organizacional, a recomendação da APEM sublinhou que as futuras competências das

12 - Point 15 in European Parliament resolution of 5 June 2008 on the Barcelona Process: Union for the Mediterranean (P6_TA(2008)0257).

13 - Point 17 of the Joint Declaration of the Paris Summit for the Mediterranean, Paris, 13 July 2008.

14 - RECOMMENDATION FROM THE EURO-MEDITERRANEAN PARLIAMENTARY ASSEMBLY TO THE FIRST MEETING OF THE MINISTERS OF FOREIGN AFFAIRS OF THE BARCELONA PROCESS: UNION FOR THE MEDITERRANEAN (Marseille, 3-4 November 2008) on the role of the Euro Mediterranean Parliamentary Assembly within the Barcelona Process: Union for the Mediterranean.

várias instituições deveriam ser respeitadas. Se as exigências da APEM tivessem sido cumpridas, a dimensão parlamentar do PB-UpM teria avançado de forma substancial.

No seu encontro de novembro de 2008, os ministros afastaram qualquer esperança de que a APEM se pudesse desenvolver como a dimensão parlamentar da UpM num futuro próximo, pelo menos na extensão em que o PE e APEM estavam a requerer. Os ministros afirmaram simplesmente "que a Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica (APEM) reforça a legitimidade democrática da Parceria." Ao mesmo tempo, e no que deve seguramente ser considerado como outra afronta aos parlamentares mediterrânicos, continuaram a "afirmar a necessidade de promover a implementação de ações concretas a nível local e regional. A este propósito, recomendaram o Fórum das Autoridades Locais e Regionais, que se realizou em 22 a 23 junho de 2008 em Marselha. Tomaram também a devida nota da opinião do Comité das Regiões emitida a 9 de outubro de 2008 e da proposta de criar uma Assembleia Local e Regional Euro-Mediterrânica. Os membros da Assembleia representariam, de forma igualitária, autoridades locais e regionais eleitas da UE e autoridades eleitas de países parceiros mediterrânicos, de forma similar à representação parlamentar na Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica."[15]

Os ministros não só não reforçaram os poderes da APEM na UpM, como o seu papel e influência foi ainda mais ameaçado por uma nova tónica e encorajamento colocado numa assembleia rival de representantes: a nova e emergente Assembleia Regional Mediterrânica.

A maioria dos receios referentes à emergência de uma forte dimensão parlamentar da UpM veio dos estados do Sul do Mediterrâneo. Um diplomata originário de um desses países afirmou, sob condição de anonimato, que o seu governo não poderia ser responsabilizado por outra assembleia parlamentar que não o seu próprio parlamento nacional. Claro que até à altura em que situação começou a mudar lentamente no mundo Árabe, devido à Primavera Árabe, a maioria dos governos do Sul do Mediterrâneo dificilmente poderiam ser responsáveis face aos seus parlamentos nacionais, dadas as realidades dos seus sistemas políticos, frequentemente referidos como "democracias de fachada". As elites políticas do Sul do Mediterrâneo são muito sensíveis às críticas das assembleias parlamentares democráticas e reagiram, frequentemente, de forma extremamente negativa às críticas do Parlamento Europeu. Em janeiro de 2008, o Ministro dos Negócios Estrangeiros do Egipto chamou os Embaixadores da UE no Cairo para protestar contra uma resolução provisória do Parlamento Europeu, a qual criticava as atuações em matéria de direitos humanos do seu país.[16]

Após o revés de Marselha, o Parlamento Europeu não teve outra alternativa senão declarar uma trégua, deixando em aberto a possibilidade de mais desenvolvimentos no futuro. A 19 de fevereiro de 2009, foi aprovada uma resolução que afirma o seguinte:

> "Felicita a decisão da Conferência Ministerial de 3 de novembro de 2008, da qual toma devida nota das recomendações adoptadas pela APEM na Jordânia, a 13 de outubro de 2008; apoia a decisão de conferir uma maior dimensão parlamentar à União para o Mediterrâneo, reforçando assim a sua legitimidade democrática na APEM, a qual deveria ainda ser mais consolidada e o seu trabalho melhor articulado com outras instituições da Parceria, encarando

15 - Barcelona Process: Union for the Mediterranean, Ministerial Conference, Marseille, 3-4 November 2008, Final declaration, Council of the European Union, Press Statement 15187/08 (Presse 314).
16 - European Parliament resolution of 17 January 2008 on the situation in Egypt (P6_TA(2008)0023).

> a possibilidade de lhe conceder personalidade legal e habilitando-a a propor e a avaliar estratégias de integração económica regional e permitindo-lhe efectuar recomendações nas reuniões dos ministros dos negócios estrangeiros; espera que este reconhecimento da APEM como instituição também seja reflectido pela sua participação como observador em todas as reuniões do executivo, nos encontros dos Chefes de Estado e de Governo, nos encontros ministeriais e nos encontros das reuniões preparatórias dos funcionários seniores."[17]

Revendo estes acontecimentos no seu discurso de encerramento da quinta sessão plenária da Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica (APEM) realizada em Bruxelas, a 17 de março de 2009, Hans-Gert Pöttering, presidente do PE/APEM disse: "Hoje, apesar de tudo, devemos reconhecer que o processo de integração da APEM na União para o Mediterrâneo como sua instituição parlamentar, ainda não está completo… Um dia – estou convencido – a APEM será o 'parlamento' da União para o Mediterrâneo."

Parte 2. Parlamentos e Conflitos Internacionais no Mediterrâneo: Qual o papel para a APEM?

2.1. Comentários Gerais

Lamentavelmente, a região do Mediterrâneo é quase sinónimo de 'conflitos'[18]. Isto significa que a resolução de conflitos representa um caso "ideal" para avaliar o impacto da diplomacia parlamentar, nomeadamente no âmbito do contexto profundamente institucionalizado da APEM. Nos vários documentos da APEM até à data, é claro que a resolução de conflitos é considerada uma das funções chave da Assembleia. Para indicar apenas um exemplo: O Presidente em 2009-2010 da APEM, o Presidente do Parlamento jordano, Abdul-Hadi Al Majali, deixou muito claro no seu discurso inaugural como Presidente, que "devemo-nos focar no processo de paz do Médio Oriente, pois sem uma solução justa e duradoura na nossa região, todos estes objectivos serão difíceis de atingir" (numa referência aos objectivos definidos pela agenda da UpM)[19]. Isto contrasta com uma declaração feita no Parlamento Europeu em 2010 na qual foi referido que "uma lição imediata deve ser obtida dessas dificuldades: o principal objetivo da UpM não é resolver conflitos de longa data entre os seus membros"[20].

De facto, tanto quanto concerne ao conflito, "[a] cessação do conflito regional é o primeiro imperativo para o diálogo parlamentar regional"[21].

Na sua fase inicial, a Assembleia Parlamentar Euro-Mediterrânica não deu prioridade a nenhum dos principais conflitos regionais, o que obviamente não quer dizer que não tivessem sido discutidos, a vários níveis, dentro da própria APEM. Por exemplo, a Sessão Extraordinária da APEM de novembro de 2005 em Rabat e a Sessão Anual Plenária de 2006 em Bruxelas lidaram maioritariamente com o Médio Oriente[22]. Também não

17 - European Parliament resolution of 19 February 2009 on the Barcelona Process: Union for the Mediterranean (2008/2231(INI)) P6_TA(2009)0077.

18 - P. Balta, 'La Méditerranée en tant que zone de conflits', *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, Vol. 37, 1997, pp 9-18.

19 - Remarks by H.E. Mr. Abdul-Hadi Al Majali at the 5th Plenary session of the Euro-Mediterranean Parliamentary Assembly as the New President (15-17 March 2009, Brussels): www.europarl.europa.eu/intcoop/empa/plenary_sessions/plenary_session_032009/speech_abdulhadi_majali.pdf.

20 - Vincent Peillon (Relator), *Report on the Union for the Mediterranean (2009/2215 (INI)), A7-0133/2010*, Comissão para os Negócios Estrangeiros, Parlamento Europeu, 3 de maio de 2010.

21 - D. Beetham, *Parliament and Democracy in the Twenty-first Century: A Guide to Good Practice*, Interparliamentary Union, 2006: www.ipu.org, p.11.

22 - EMPA "Declaration of the Presidency Addressed to the Tenth Anniversary Euro-Mediterranean Summit", Rabat, 21 November 2005; EMPA 2nd Plenary Session Presidency Final Declaration, Brussels, 27 March 2006. The same is true of subsequent

é possível dizer que estes conflitos não exercem nenhuma influência nos trabalhos internos da Assembleia ou que são postos totalmente de lado. Poderá argumentar-se que a APEM foi por eles "contaminada" tanto quanto a PEM ou a UpM. É também verdade que as "esperanças" iniciais do recém fundado PEM de não se ver afetado pelos problemas do Processo de Paz do Médio Oriente (o processo de paz decorreu de forma bastante otimista entre 1993-1996, i.e. na altura do lançamento do PEM), acabaram simplesmente por se tornar meros sonhos utópicos.

Deve também notar-se que quando as situações de tensão deflagram em conflito aberto, como aconteceu no caso da na guerra entre o Líbano e Israel em 2006 ou mais recentemente, em janeiro de 2009, com o ataque israelita a Gaza, a APEM tentou exercer alguma espécie de mediação. Após 2006, o conflito israelo-palestiniano ganhou mais destaque nas relações Euro-Mediterrânicas, incluindo a sua dimensão parlamentar. Mas desde o lançamento da UpM, começou a desvanecer-se novamente. O conflito do Médio Oriente com frequência asfixiou qualquer forma de debate e minou o papel da diplomacia parlamentar, particularmente quando os acontecimentos no Médio Oriente levou alguns dos Parceiros, ou grupos destes, abandonar os trabalhos: como aconteceu com a Síria e o Líbano (que não estiveram na Reunião dos Ministros Negócios Estrangeiros em Valência em 2002) e o impasse criado em 2008 na UpM sobre o assunto da participação da Liga Árabe e subsequentes desenvolvimentos às críticas do PE à situação dos direitos humanos no Egipto (ver supra). A terceira crítica seria que os outros dois conflitos, para além do conflito do Médio Oriente, ou seja, os conflitos de Chipre e do Sara Ocidental, foram postos de lado da agenda parlamentar desde o início, situação que persiste até agora. Na próxima secção, vamos rever com mais detalhe estes três conflitos e o seu impacto na diplomacia parlamentar da APEM/AP-UpM.

2.2. O Médio Oriente

Claramente seria uma pena – e uma grande oportunidade perdida – para a Assembleia atolar-se numa discussão sobre o conflito do Médio Oriente. Mas então é estranho que uma Assembleia Parlamentar que procurou reforçar os laços Norte-Sul no Mediterrâneo se envolva em "conversa fiada" à custa de uma discussão mais séria sobre as ameaças reais à paz e estabilidade na região. O tratamento do problema do Médio Oriente no âmbito da APEM significa que, se esse assunto é prioritário, paralisa todo o outro trabalho da Assembleia; se é posto de lado, a Assembleia é justamente criticada como uma farsa.

Assim, durante a presidência do Parlamento helénico (2007-2008), o problema do Médio Oriente foi colocado apenas em sétimo lugar, depois de outros tópicos como "o diálogo entre culturas", a protecção ambiental e climática, a energia e a migração. Este não foi um caso de prioridades mal colocadas. Reflectiu talvez um sinal que a APEM viu como um factor disruptivo num amplo diálogo sobre diversos outros assuntos importantes. No entanto, foi estabelecido um grupo de trabalho sobre a paz e a segurança no Médio Oriente, em março de 2007, que em julho ganhou reconhecimento dentro da APEM como uma abordagem parlamentar para ajudar a resolver o conflito israelo-árabe. Em março de 2008, na reunião da APEM em Atenas, o grupo já estava firmemente constituído.

Quando o Parlamento Europeu assumiu a Presidência da Assembleia em março de 2008, colocou o processo do Médio Oriente no topo das suas prioridades afirmando o seguinte:

Declarations.

> "1. [O] processo de paz no Médio Oriente: a APEM deve contribuir para o diálogo político na região, para reforçar a implementação de um roteiro e da lei internacional. O *Bureau* (Direção) pode estar directamente envolvido organizando trocas regulares de pontos de vistas com os Presidentes dos Parlamentos das partes em questão e outros atores relevantes (O Quarteto, o representante do Quarteto, o SG da Liga de Estados Árabes, etc.). Numa base caso a caso, estes encontros poderiam estar abertos a todos os presidentes e relatores da Comissão se um tópico do seu interesse fosse abordado."

Na reunião plenária extraordinária da APEM de outubro de 2008 na Jordânia, o trabalho foi divido quase igualmente entre a discussão da APEM como dimensão parlamentar da "União para o Mediterrâneo" e o conflito do Médio Oriente; e na reunião plenária de março de 2009 em Bruxelas uma recomendação entregue pelo Comité dos Assuntos Políticos e aprovada pela Assembleia focou exclusivamente no conflito do Médio Oriente e na situação em Gaza numa altura em que existia um impasse no Processo de Paz. Assim, pode-se concluir que, desde 2007, a APEM começou a focar-se mais no conflito árabe-israelita e a dar-lhe um lugar central mais aberto e oficial. Esta mudança de ênfase aconteceu também numa altura em que os Estados Unidos prosseguiam a Iniciativa Annapolis, a qual introduziu um elemento de "interesse competitivo" na fórmula: a APEM queria evitar todas as possíveis críticas perante as que a augusta instituição parlamentar do Mediterrâneo estava impotente, enquanto Washington conduzia o "show do Médio Oriente". Mas quando o conflito em Gaza subitamente irrompeu em finais de 2008, quer o trabalho da APEM, quer o da UpM oficialmente lançada esse ano (Cimeira de Paris e reunião ministerial de Marselha), foram interrompidos, e a APEM apenas conseguiu efectuar uma declaração sobre Gaza e uma reunião ordinária em Bruxelas a 29 janeiro de 2009, na qual foi decidido enviar uma missão de apuramento de factos, a Israel e Gaza. A rotura foi causada pela decisão do *Bureau* (Direção) da Assembleia Parlamentar da Conferência Islâmica, actuando em nome do Grupo Árabe da APEM, de suspender o seu envolvimento na APEM. Contudo, os comités da APEM conseguiram retomar os seus trabalhos em meados de fevereiro de 2009[23]. Alguns estados-membros Árabes – com o Egito como copresidente –, pediram a suspensão das instituições da UpM e de várias reuniões ministeriais, incluindo a mais importante, envolvendo os Ministros dos Negócios Estrangeiros da União, as quais foram suspensas várias vezes. Contudo, em inícios de Março de 2010, o Secretariado da UpM foi oficialmente inaugurado em Barcelona.

Apesar do conflito do Médio Oriente levar algum tempo a gradualmente ascender ao topo entre os numerosos assuntos que emergiram na agenda da APEM (apenas para recuar ligeiramente nos últimos dois anos), a sua sombra, paradoxalmente, monopolizou a maioria do debate ao longo da vida da APEM e da AP-UpM. Este obstruiu o progressos de diversos assuntos discutidos nos vários comités, inclusivamente ameaçando, algumas vezes, o funcionamento da própria assembleia parlamentar.

Paradoxalmente, sob a presidência do PE de Hans-Gert Pottering, a APEM deu prioridade ao conflito do Médio Oriente, e, sob a Presidência jordana, iniciada em março de 2010 e que durou até março de 2011, o pêndulo parece ter-se afastado do conflito do Médio Oriente mais uma vez. A última recomendação do Comité Político aprovada em março de 2010, em plenário da AP-UpM na Jordânia, referia o papel da UpM na região mediterrânica e a liberdade de expressão, religião e crença. Isto é bastante surpreendente

23 - Closing speech by the President of the EP/EMPA, Hans-Gert Pottering at the fifth ordinary plenary session of the EMPA held in Brussels in March 2009.

considerando que, na altura em que o plenário teve lugar, existia um impasse no processo de paz, o qual continua hoje. Para a reunião de Roma de março de 2011, o processo de paz do Médio Oriente ficou ainda mais em segundo plano, uma vez que a atenção da Assembleia foi dominada pela Primavera Árabe[24].

2.3. Chipre

Ao contrário, o problema de longa data de Chipre continua totalmente afastado da APEM/PA-UpM, apesar de ter sido mencionado na Declaração Plenária de Atenas de 2004. Não há qualquer referência a este conflito específico em nenhuma das Declarações Finais ou outros documentos importantes da APEM/PA-UpM desde essa altura.

No relatório de actividades do terceiro Comité APEM apresentado no Cairo em 2005, está escrito que a delegação turca tinha "pedido a eliminação" de uma referência a Chipre "pois não havia necessidade de discutir o assunto nessa sessão"[25]. No registo dos trabalhos declara-se que:

> "O representante cipriota quis saber a razão pela qual a Turquia pediu para eliminar o parágrafo relativo Chipre, assinalando que uma grande parte do seu país estava ocupada pela Turquia. Pediu para se manter o parágrafo que apelava ao respeito e à promoção dos direitos humanos em Chipre"[26].

Esta situação não é nova e reflete um esforço de longa data da delegação parlamentar turca para impedir quaisquer potenciais críticas da sua contínua ocupação de Chipre no âmbito da APEM. Assim, logo quando surgiu a parlamentarização do processo conhecido como Fórum Parlamentar, um incidente similar ocorreu quando "uma adenda da declaração cipriota se queixava que a Declaração Final do Fórum não se referia ao problema de Chipre devido à "objecção da delegação turca (…) apesar dos repetidos apelos de diversos membros"[27].

Não houve referência a Chipre na Declaração Final do Cairo em 2005 mas numa Resolução entregue pela Comissão para os Assuntos Políticos, Segurança e Direitos Humanos sobre a "Avaliação do Processo de Barcelona na Véspera do seu Décimo Aniversário". A APEM instruiu a dita comissão para monitorizar – entre outras coisas – "outros problemas políticos pertencentes à segurança e vizinhança entre países parceiros, *incluindo o assunto de Chipre*"[28]. O facto de não ter havido uma referência direta ao assunto, mas só uma menção como um dos muitos problemas do Mediterrâneo, confirma a falta de atenção para com o problema de Chipre. É também pertinente assinalar que a APEM, e a sua sucessora AP-UpM, apesar do seu vasto número de parlamentares, têm dificuldade em atender outros conflitos que não sejam o israelo-árabe, tais como o do Chipre e o do Sara Ocidental.

Apenas existe uma referência ao conflito de Chipre, feita durante a Sessão Plenária Inaugural de Atenas em 2004, mas que deve ser contextualizada: durante as semanas anteriores a 24 de abril de 2004, o duplo referendo ao Plano Annan, e antes da adesão da República de Chipre à União Europeia a 1 de maio de 2004.

24 - RECOMENDAÇÃO da Comissão para os Asuntos Políticos, Segurança e Direitos Humanos, Assembleia Parlamentar da União para o Mediterrâneo, Roma, 4 de março de 2011.
25 - *First session of the EMPA/Première session de l´APEM*, Cairo, March 2005, p.33.
26 - Ibid., p. 35.
27 - S. Stavridis, 'The Parliamentary Forum of the Euro-Mediterranean Partnership: an assessment', *Mediterranean Politics*, Vol. 7, No. 2, Summer 2002, pp 30-53, p. 33.
28 - *First session of the EMPA/Première session de l´APEM* (2005), op. cit., p. 64 (emphasis added).

A expectativa então era a de que existiria uma solução para a divisão do Chipre e que uma ilha reunificada se juntasse à União. Sem dúvida, houve muito "*wishful thinking*" no que foi chamado "o impacto catalisador da adesão". A maioria não tinha em conta o carácter intricado do próprio Plano Annan. Uma vez que não existiu debate no Parlamento Europeu, também não houve debate no Plenário da APEM. No mínimo, as pessoas ficam admiradas por não se ter visto qualquer debate sobre o assunto, especialmente entre os parlamentares[29].

Tal atitude em relação ao problema de Chipre é estranha dado tratar-se de um membro da UE e da APEM/UpM. Chipre destaca-se precisamente por formar parte da UE e, parte do seu território, estar ilegalmente ocupado por um estado candidato à adesão à UE e membro de pleno direito da APEM/UpM, para não mencionar que as repercussões do conflito produzem periodicamente importantes problemas dentro da própria UE.

Finalmente, e embora para além do âmbito do presente estudo, não podemos deixar de colocar a questão de saber se isto ocorre porque Chipre é um "assunto menor" quando comparado com os desafios mais ameaçadores que a União enfrenta. Mas devemos ser cuidadosos mesmo até com os "pequenos" problemas (e a sua falta de solução), pois podem transformar-se em grandes problemas, especialmente para uma União que afirma ser um actor internacional.

2.4. O Sara Ocidental

Na primeira sessão da APEM realizada no Cairo em 2005, foi aprovada um a resolução que referia de forma abrangente os assuntos envolvidos no processo e instruiu a sua Comissão Política para monitorar a situação no Médio Oriente e em Chipre, mas o problema do Sara Ocidental foi afastado para nunca mais aparecer.[30] A exclusão deste conflito, o qual tem atormentado a política do Magreb por muito tempo, ferindo de forma fatal a União Árabe do Magreb[31], é muito difícil de explicar. Desenvolvimentos recentes no assunto (durante 2007-2008) não encorajaram à APEM a atuar, pelo menos de forma visível. Em abril de 2007, o Conselho de Segurança das Nações Unidas aprovou uma resolução sobre a situação no Sara Ocidental.[32] Posteriormente, foram reatados contatos entre todas as partes afectadas, envolvendo principalmente Marrocos, Mauritânia, Argélia e a POLISARIO, e a 1 de outubro de 2007, o Ministro dos Negócios Estrangeiros de Marrocos assinalou à Assembleia Geral das Nações Unidas a possibilidade de sair deste atoleiro, citando o Estatuto Marroquino de Autonomia para o antigo Sara espanhol como uma "solução política final, realista e aplicável para uma disputa regional que dificulta a construção de um Magreb forte e homogéneo, interagindo com o seu ambiente geopolítico."[33] A Argélia augura uma solução para o conflito e espera que o povo do território seja capaz de votar num referendo de "autodeterminação". O Parlamento Europeu entretanto condenou frequentemente as violações de direitos humanos no Sara Ocidental, mas a APEM e a AP-UpM parecem continuar ditosamente a ignorar um conflito que está no centro da sua própria *raison d'etre,* numa altura em que os desenvolvimentos podiam requerer o encorajamento e envolvimento da AP-UpM.

29 - For more, see S. Stavridis, *La Unión Europea y el conflicto chipriota (1974-2006)*, Editorial Icaria, Barcelona, 2008, pp 119-146; S. Stavridis, C. Tsardanidis, ´The Cyprus Problem in the European Parliament: a case of successful or superficial Europeanisation?´, *European Foreign Affairs Review*, Vol. 14, No.1, February 2009, pp 129–156.

30 - Resolution of the Euro-Mediterranean Parliamentary Assembly on the assessment of the Barcelona Process on the eve of its tenth anniversary adopted on 15 March 2005 in Cairo:
www.europarl.europa.eu/intcoop/empa/committee_poli/final_resolution_cairo2005_en.pdf (accessed 11.10.07).

31 - See for instance, F. Ghilès, ´El Magreb paga el precio de su desunión´, *El País*, 5 June 2008.

32 - Security Council Resolution adopted at the SC's 5669th meeting, 30 April 2007, S/RES/1754 (2007).

33 - Statement by HE Mohamed Benaissa, Minister of Foreign Affairs and Co-operation of the Kingdom of Morocco to the 62nd Session of the UN General Assembly, New York, 1 October 2007.

Assim, nem a Declaração Final da Quarta Sessão Plenária de Atenas de março de 2008, nem a Declaração Final na Jordânia de outubro de 2008, mencionaram o conflito no Sara Ocidental de forma alguma. O mesmo se aplica às sessões de 2009 e 2010. Isto aconteceu apesar de existir um impasse na região em disputa sobre a realização de um referendo sobre o futuro do território anexado por Marrocos, um assunto que também continua a envenenar as relações entre a Argélia e Marrocos e que obstrui qualquer progresso que possa ser feito para a integração do Magrebe. O Conselho de Segurança das Nações Unidas ampliou a presença de uma missão no Sara Ocidental, com cerca de 225 elementos, até abril de 2012. Questões relacionadas com a supressão dos direitos humanos pelas autoridades marroquinas têm sido levantadas pelo Parlamento Europeu, nomeadamente em relação ao caso Aminatou Haidar (um dos vários defensores dos direitos humanos dos sarauis que alegadamente têm sido detidos e torturados pelas autoridades marroquinas) de 2009-2010. Apesar disto, e da importância que a UE dá às suas relações externas, a Comissão Europeia não achou que tais violações mereceriam a suspensão do acordo de Estatuto Avançado de Marrocos com a UE, porque isso não serve os interesses da UE.[34] No entanto, no final de 2011, o Parlamento Europeu fez com que o acordo de pesca existente chegasse a um (temporário) fim. No início de 2012, houve um acordo entre a Comissão Europeia e Marrocos para estabelecer um novo conjunto de negociações para iniciar brevemente[35]. É ainda relevante contrastar o papel ativo do Parlamento Europeu na questão da falta de debate no seio da APEM/AP-UpM.

Conclusões

Primeiro, a APEM/AP-UpM monopolizou o seu interesse na resolução de conflitos apenas no assunto israelo-palestiniano, mesmo que inicialmente isso não aparecesse como uma prioridade na sua agenda. Na prática, o conflito afectou a agenda da APEM a vários níveis, normalmente para evitar a discussão séria de qualquer assunto, incluindo o próprio conflito.

Segundo, os outros dois conflitos, Chipre e o Sara Ocidental, foram mantidos fora da agenda: o primeiro, apesar dos esforços dos parlamentares (grego-)cipriotas em contrário, e a oposição dos parlamentares turcos em assegurar que ficava fora da agenda. Os parlamentares árabes parecem ser completamente indiferentes ao assunto de Chipre.

Terceiro, esta falta de progresso em qualquer um destes três conflitos é contra produtiva porque dá uma impressão errada em muitos aspectos: pode ser usado como uma evidência de que, até à data, a diplomacia parlamentar não funciona; ou que a diplomacia tradicional não deve ser culpada se os vários problemas são tão intrinsecamente complicados de resolver que mesmo os parlamentares encontraram o seu caminho bloqueado por uma parede de tijolos.

Sem dúvida, não devemos culpar a diplomacia parlamentar por falhar na resolução de problemas se esses problemas são tão difíceis de resolver que a diplomacia tradicional também não foi capaz de o fazer. Contudo, uma crítica justa poderá ser que o instrumento parlamentar não estará a ser usado adequadamente, no sentido que não ajudou à solução de forma significativa; ou que foi "abusado" para interesses domésticos triviais, especialmente entre os parlamentares dos países árabes, que frequentemente "jogam para a galeria",

34 - Answer given to an EP Question by Commissioner Ferrero-Waldner on behalf of the Commission, 9 February 2010, E-6344/2009.

35 - "*Rabat acepta renegociar el acuerdo de pesca con la UE pero no el agrícola*", *El País*, 04.02.12.

por assim dizer. O mesmo é frequentemente verdade entre as contrapartes europeias que sabem que podem prometer tudo, e criticar o mais que podem, sabendo muito bem que os seus respectivos governos não mudarão qualquer posição definida. Quanto aos pequenos grupos políticos, os quais devido às peculiaridades do sistema eleitoral do Parlamento Europeu (eleições de segunda ordem, voto de protesto, representação proporcional) estão presentes no Parlamento em Bruxelas/Estrasburgo mas frequentemente não nos seus respetivos parlamentos nacionais, usam tácticas "populistas", sabendo que, uma vez que não têm poder, o único que podem "extrair" da APEM/AP-UpM é publicidade, chegando ao ponto, algumas vezes, de inclusivamente emitirem declarações "irresponsáveis", como quando apressaram a necessidade de se envolver com organizações terroristas – assim definidas de acordo com as próprias listagens da EU, as quais os seus próprios países também subscrevem. Quando isto foi feito agiram totalmente com duplicidade de critérios pois não ousariam agir de forma similar relativamente aos terroristas dos seus próprios países.

É também verdade que a toda esta situação resulta de numerosas "fraquezas estruturais" da própria APEM, herdadas pela AP-UpM, e que estão principalmente relacionadas com quem presentemente pertence à organização: por exemplo, existe a eterna questão da utilidade do diálogo. Por quanto tempo devem ser mantidas as conversações? Não será melhor, algumas vezes, tornar públicas as divergências de opinião claras e profundas? Ver, por exemplo, "o desencontro de pensamento comum" na declaração final da NATO e na reunião do Mediterrâneo Sul em Génova, a 1 de dezembro de 2000[36].

Existe ainda o vexado tópico de saber se a UE está interessada na "estabilidade" ou na "democracia" no Mediterrâneo: uma questão que veio ao de cima durante as revoluções da Primavera Árabe. Apesar das incursões dos partidos islamistas nas eleições livres (ou "mais livres") da Tunísia, Egipto, Marrocos (e Kuwait) continuarem a alimentar este debate, a questão global é se a democracia pode ou não existir sem estabilidade (e vice-versa). Por outras palavras, saber se esta é a questão errada em primeiro lugar. Neste debate particular há várias considerações importantes, como o "fator tempo" (o impacto reduzido *versus* o impacto prolongado dos esforços de democratização externa), e saber se existe "vontade política" do lado europeu de mudar as situações não-democráticas nos países terceiros, em primeiro lugar. Por último, existe a questão se o extremismo islamista é do interesse, não só de europeus ou dos próprios árabes, mas também do processo de democratização *perse*. Afinal, os partidos extremistas que não aceitam as regras básicas da democracia, em termos gerais, são também banidos dos países europeus.

Embora até à data o registo do impacto parlamentar na resolução de conflitos não seja promissor, continua claro que existe grande potencial no uso da diplomacia parlamentar para a resolução de conflitos, *desde* que este potencial seja realmente reconhecido *e* que seja feito um esforço consciencioso de o usar. O principal teste da eficácia (ou não) da diplomacia parlamentar na resolução de conflitos não deve ser levado tão longe, simplesmente porque se não foi empregue de forma eficiente até à data, então é axiomático que os resultados não serão os desejados. Além disso, a diplomacia parlamentar é uma atividade que pode produzir resultados a longo prazo, se prosseguida com vigor ao longo do tempo.

Demasiado frequentemente, muitas delegações nacionais comportam-se como se fossem uma extensão do serviço diplomático dos seus países, muitas vezes transformando as reuniões da APEM/AP-UpM em arenas

36 - NATO Parliamentary Assembly Press Release – *Parliamentary Debate on Mediterranean Security yields little consensus*, Genova, 1 December 2000, available on the web: www.nato-pa.int/publications/press/p001201a.

para marcar pontos em propaganda ou tentar influenciar a visão do mundo dos parlamentares europeus. É hora de chamar os deputados à ordem e convencê-los a concentrarem-se mais radicalmente no diálogo.

A ausência de democracias pluralistas no Sul, nas quais os partidos políticos e membros do parlamento têm necessidade de manter o contato com eleitores e votantes para terem hipóteses de reeleição, já é uma séria desvantagem. A falta de pressão para prestar contas aos eleitores, deixa os políticos do Sul livres de qualquer constrangimento para produzir resultados. Espera-se que as transições democráticas sejam completadas com sucesso e que esse progresso tenha também um impacto positivo nas relações interparlamentares. Em conformidade com a teoria da "paz democrática" (fazendo novamente referência ao trabalho filosófico de Immanuel Kant ou a estudos mais recentes de Bruce Russett), as democracias não lutam entre si militarmente por disputas territoriais ou outras.

Além disso, existe o problema da visibilidade da UpM e da AP-UpM propriamente e do interesse demonstrado por estas pelo público e os media. Se a AP-UpM se tornar mais próxima e pró-ativa em muitos assuntos, nomeadamente na resolução de conflitos, então os diferentes públicos tornar-se-ão interessados nela e no que os seus deputados estão ou não a fazer, uma vez que há um desejo quase universal de que os conflitos existentes sejam resolvido de uma vez por todas.