



O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

André de Sousa Guedes Vila Real

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

André de Sousa Guedes Vila Real

Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de
Prof. Doutora Isabel Ardions.

Porto – 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

Resumo

Objetivo: Esta dissertação procura refletir sobre o funcionamento do Museu Militar do Porto em termos de Assessoria. O nosso objetivo foi analisar o papel dos assessores nesta instituição, dado o papel fundamental que este profissional tem numa empresa/instituição, como elemento de apoio à administração/gestão.

Metodologia: Metodologicamente optamos por realizar uma investigação qualitativa, de carácter exploratório, recorrendo à estratégia do estudo de caso, utilizando como instrumentos de recolha de dados a realização de entrevistas, a análise documental e a observação participante.

Resultados e Conclusões: Numa sociedade em constante mutação, tanto social como tecnologicamente, a profissão de secretariado/assessoria sofreu uma enorme evolução. O perfil destes profissionais é agora mais completo e mais versátil. As tarefas dos profissionais de assessoria aumentaram em número e tornaram-se também mais complexas. O seu papel é mais valorizado. Neste contexto, do estudo realizado ressalta que o Museu Militar do Porto não possui um cargo concreto na área da assessoria, sendo que as funções desta área são asseguradas por vários funcionários do museu, quer sejam civis ou militares. A investigação revelou também que os funcionários que exercem estas funções não têm qualquer tipo de formação na área da assessoria/secretariado, pelo que, em nosso entender, seria uma mais-valia para o Museu Militar do Porto a contratação de um profissional de assessoria para assegurar estas funções, que fosse devidamente formado na área.

Palavras chave: Museu Militar do Porto, Assessoria, Estudo de Caso, Exército

Abstract

Objective: This dissertation aims to reflect about the Museu Militar do Porto operation in the advisory body area. Our main goal was analyzing the role of the advisors in this institution, since this professional is a key to a company/institution, as an element of supporting the management team.

Methodology: In the methodology, we decided to realize an exploratory qualitative research, using the case study. As data collection, we held interviews, we analyzed documentation we done participant observation.

Results and Conclusions: In a society of a constant change, in a technological and social ways, the job position of advisor/secretary has evolved. The profile of these professionals is now more complete and versatile. The functions of those professionals increased and became more complex. Their role is more appreciated. In this context, this case study highlights that the Museu Militar do Porto does not have a specific position in the advisory body area and the functions are performed by civilian and military employees. This research also indicated that the employees does not have any training in the advisory body/secretary area, and we feel that it would be a big advantage for the Museu Militar do Porto to hire a graduated secretary/advisor to assure these functions in this area.

Key words: Museu Militar do Porto, Advisory Body, Case Study, Army

Agradecimentos

Success consists of going from failure to failure without loss of enthusiasm.

Winston Churchill

O meu primeiro agradecimento é dirigido aos meus pais, por terem estado do meu lado em todos os momentos e por me incentivarem sempre a ir mais longe, em todos os momentos e a todos níveis da minha vida.

Em segundo lugar, um grande agradecimento à minha orientadora, Doutora Isabel Ardions, cujo trabalho de orientação foi indispensável para a conclusão desta dissertação. Quero agradecer também a sua amizade ao longo dos últimos anos e todos os ensinamentos que me transmitiu, que me permitiram ser a pessoa que sou hoje.

Em terceiro lugar, quero agradecer igualmente à comunidade do Museu Militar do Porto por ter cedido o seu espaço, por ter ajudado no desenvolvimento da minha dissertação e pela sua simpatia ao longo deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha amiga Muriel Silva que me apoiou ao longo desta dissertação, que me ajudou sempre que precisei a todos os níveis e que me incentivou a concluir esta dissertação.

Um grande obrigado a todos!

Lista de Abreviaturas

ASP – Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria

CPS – Conselho Profissional de Secretariado

DHCM – Direção de História e Cultura Militar

IGCP – Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público

INE – Instituto Nacional de Estatística

MMP – Museu Militar do Porto

RDM – Regulamento de Disciplina Militar

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Índice

Introdução	1
Contextualização e Justificação do Estudo	2
Apresentação do Estudo.....	4
Opções Metodológicas.....	5
Estrutura da Dissertação	5
Capítulo I – Os Museus e os Museus Militares	6
1. Conceptualização dos Museus	7
1.1. Os Museus Militares em Portugal	11
Capítulo II – A Assessoria e o Secretariado	15
2.1. Secretariado: Evolução da Profissão	16
2.2. O Secretariado e a Assessoria em Portugal.....	22
Capítulo III – Apresentação do Estudo de Caso	29
3.1. Objetivo do estudo e questões de investigação.....	30
3.2. O Museu Militar do Porto	31
3.2.1. História.....	31
3.2.2. Análise Estrutural do Museu Militar do Porto	33
Capítulo IV – Enquadramento Metodológico	35
4.1. Tipo de Estudo	36
4.2. Metodologia e Estratégia de Investigação	37
4.3. Recolha de dados	39
4.3.1. Triangulação de Dados	40
4.3.2. As entrevistas.....	41
4.3. Análise Documental	44
4.3.4. Observação Participante	45
Capítulo V –Análise e Discussão dos Dados Recolhidos	47
5.1. Análise dos Resultados	48
5.1.1 Entrevistas	48
5.1.2. Análise Documental	53
5.2. Síntese dos dados recolhidos	54
5.3. Discussão	56
Considerações Finais	64
Conclusões e implicações práticas do estudo	65

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Limitações do estudo	66
Sugestões de Investigações Futuras	67
Referências Bibliográficas	68
Bibliografia	69
Dissertações de Mestrado	71
Documentos Legislativos.....	72
Webgrafia.....	73
Apêndices	1
Apêndice A – Questionário aplicado aos funcionários do Museu Militar do Porto	2

Índice de Figuras

Figura 1 Funções dos Museus	8
Figura 2 Cronologia da Criação dos Museus Militares	14
Figura 3 Organograma do MMP com Assessor	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 Pesquisa Quantitativa vs. Pesquisa Qualitativa	37
Tabela 2 Matriz da 1. ^a Entrevista	43
Tabela 3 Matriz da 2. ^a Entrevista	44

Introdução

Contextualização e Justificação do Estudo

A profissão de secretariado teve origem nos *escribas* que eram responsáveis pela assessoria a Reis, Imperadores e outras personalidades igualmente importantes. Desde então e até ao presente a profissão tem sofrido uma grande evolução, estando sempre associada a um cargo de grande confiança e responsabilidade e que exige profissionais altamente discretos (Borges, 2011).

O secretariado é uma profissão à qual o senso-comum atribui uma importância reduzida, sendo percebida de uma forma estereotipada, como por exemplo, esta ser uma profissão exclusivamente feminina. No atual panorama organizacional dominado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o profissional de secretariado/assessoria assumiu novas funções dentro das organizações, sendo agora imperativo que estes tenham formação superior de base em secretariado/assessoria, bem como em outras áreas de relevo para a função como a comunicação, o marketing, a contabilidade, o direito e a economia, e apostar nas TIC (Santos, 2012).

Na atualidade organizacional é também imperativo que o profissional de secretariado desenvolva o seu leque de competências, sendo de particular relevância que desenvolva a sua proatividade, assertividade e atitude empreendedora (Santos, 2012).

A pertinência da realização desta investigação provem de duas fontes:

1) Escassez de estudos sobre os Museus Militares

A bibliografia existente sobre Museus Militares em Portugal é escassa, sendo que a maior parte dos estudos existentes se referem aos seus congéneres civis. Em relação a Museus Militares, a nível nacional, destacamos os seguintes estudos dissertativos:

- Maria Correia (2002), *A génese de um museu: do Arsenal Real do Exército ao Museu de Artilharia*;
- Francisco Rodrigues (2005), *Uma nova rede de museus para o Exército Português*;
- Maria Nogueiro (2009), *Museu Militar de Bragança: Fundação, Práticas Museológicas*
- Patrícia Machado (2010), *Relatório de estágio no Museu Militar de Elvas*

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

- Mariana Teixeira (2011), *A natureza e gestão das coleções dos museus militares na dependência da Direcção de História e Cultura Militar (Exército)*

Todos os trabalhos que referimos foram realizados no âmbito de Mestrados em Museologia, lecionados em várias instituições de ensino superior. Desta forma, a investigação que nos propomos a realizar consiste numa primeira abordagem civil aos Museus Militares, nomeadamente sobre uma área que é transversal a todas as atividades socioeconómicas: o secretariado e a assessoria.

- 2) Escassez de estudos sobre Secretariado/Assessoria e a visão estereotipada da profissão

Em relação à área do secretariado e assessoria, conforme já referimos anteriormente, evoluiu muito desde a sua origem e, apesar de hoje em dia assumir um papel central e decisivo nas organizações, a literatura sobre o tema ainda é escassa. Relativamente a esta área, destacamos as seguintes publicações:

- Bortolotto & Willers (2005), *Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das Principais Características que Compõem o Perfil*
- Ardions, Sá Sequeira e Romero (2006), *Organização e Técnicas Empresariais;*
- Quinteiro & Marques (2009), *A Assessoria de Administração*
- Sabino & Marchelli (2009). *O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades*
- Borges (2011), *Secretariado: Uma visão Prática*
- Barbosa (2015), *Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado* (dissertação de mestrado)
- McNully, Terry & Stewart (2015), *Developing the Governance Space: A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors;*

Com o intuito de contribuir cientificamente para a aquisição de conhecimentos da comunidade académica, apresentamos o presente trabalho de investigação, que reside na identificação e compreensão do papel do profissional de secretariado/assessoria no Museu Militar do Porto.

Apresentação do Estudo

A consciencialização sobre o papel central que o Secretário/Assessor exerce nos dias de hoje, transversal a todos os setores profissionais, serviu de mote para a presente investigação.

Tendo como sustentáculo o Museu Militar do Porto (MMP) e o funcionamento da assessoria nos seus vários níveis hierárquicos, exercida quer por militares quer por civis, propusemo-nos refletir sobre os processos que caracterizam o desempenho das suas funções.

Mediante o exposto, definimos como objetivos da nossa investigação:

- Apontar as particularidades do MMP;
- Identificar o modelo geral aplicado ao funcionamento do MMP;
- Caracterizar o papel dos trabalhadores civis nesta instituição militar;
- Distinguir um assessor no MMP de um assessor numa instituição civil;
- Especificar a formação necessária a estes profissionais.

Desta forma, e tendo em conta os objetivos definidos, definimos como questão principal de investigação: **Qual o papel de um Assessor no Museu Militar do Porto?** (Q.1.) De forma a facilitar a recolha de informação e operacionalizar a resposta a esta questão, definimos as seguintes questões de investigação secundárias:

Q.2. Como é exercido o papel de assessor no contexto específico de uma instituição militar, composta por militares do Exército e funcionários civis, ambos adstritos aos quadros e regimes contratuais das Forças Armadas?

Q.3. Como se processa o desempenho de uns e de outros em termos de assessoria, face a regulamentos diferenciados? Será possível criar um modelo ou será que ele já existe e, caso seja esta a realidade, como se caracteriza?

Q.4. Sendo o Museu Militar do Porto uma unidade orgânica do Exército Português, funciona de acordo com os modelos gerais aplicados às instituições civis, ou é autónomo e possui particularidades?

Q.5. Qual é a formação específica dos profissionais que exercem as funções de assessoria no Museu Militar do Porto?

Q.6. Existe algum modelo de profissional de secretariado para este tipo de instituições? Se não existe, faz sentido criar?

Opções Metodológicas

A componente teórica da investigação aqui retratada consistiu na consulta de fontes de dados secundárias, nomeadamente através de artigos publicados em revistas, jornais e livros de atas da especialidade e também de base de dados científicas como o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal (RCAAP), a *Scopus* e a *B-On*. Relativamente ao trabalho empírico, este foi realizado através de dados primários e secundários, obtidos através dos instrumentos de recolha de dados utilizados – entrevistas, análise documental e observação participante.

Metodologicamente, subordinamos a nossa investigação à metodologia qualitativa, uma vez que o nosso objetivo passa por compreender um fenómeno e não quantificá-lo. Neste sentido, consideramos que a melhor forma de conseguirmos atingir os objetivos a que nos propusemos alcançar passava por realizar um estudo de caso, dado que esta estratégia de investigação fica mais sustentada quando utilizadas múltiplas fontes de dados.

Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é constituída, essencialmente, por duas partes: a contextualização teórica e o estudo empírico. A primeira parte divide-se em dois capítulos: no primeiro faremos a contextualização dos museus, focando-nos nos museus militares, enquanto no segundo contextualizaremos a área do secretariado e assessoria, apresentando a situação da profissão a nível nacional.

A segunda parte é composta por três capítulos: apresentação do estudo – onde definimos os objetivos e as questões de investigação e apresentamos o Museu Militar do Porto, que é o objeto de estudo da investigação; enquadramento metodológico – apresentaremos quais as metodologias que utilizamos e que procedimentos realizámos. Por último, apresentaremos e faremos uma análise dos resultados obtidos.

A dissertação termina com a apresentação das considerações finais do estudo, identificando as limitações do estudo e algumas sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Os Museus e os Museus Militares

Iniciaremos este trabalho definindo os conceitos de museu e o de museu militar, ao qual se encontra subordinada esta investigação. Posteriormente, e antes de analisarmos a área da assessoria e do seu papel no mundo atual, apresentaremos os museus militares nacionais, dando especial enfoque ao Museu Militar do Porto, objeto de estudo desta dissertação.

1. Conceptualização dos Museus

Quando nos questionamos sobre o que é um Museu, associamos o conceito a um espaço físico onde são feitas diversas exposições sobre os mais variados temas – desde a arte à história, passando pela arqueologia e pelas ciências. O Conselho Internacional dos Museus (International Council of Museums – ICOM) é uma organização internacional sem fins lucrativos que representa os museus e os seus profissionais. Esta organização define museu como

uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite ((ICOM Portugal, 2015)[online])¹.

Em Portugal, o artigo 3.º, n.º 1 da Lei n.º 47/2004 de 19 de agosto define museu como

uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.

A mesma lei, no seu artigo 7.º especifica sete funções dos museus, conforme mostra o esquema abaixo.

¹ http://icom-portugal.org/documentos_def.129.161.lista.aspx, acedido em 16 de novembro de 2015

Figura 1 Funções dos Museus



Fonte: Elaboração própria

Em relação à primeira função, **de estudo e investigação**, esta justifica todas as ações desenvolvidas no âmbito das restantes funções museológicas. Relativamente à segunda função, **de incorporação**, esta diz respeito à integração formal de todos bens que constituem o acervo de um museu, devendo existir uma política de incorporação que garanta a coerência de todo o acervo, sendo necessária a sua revisão e atualização, no mínimo, de cinco em cinco anos. No que concerne à terceira função, o **inventário museológico** diz respeito ao levantamento exaustivo de todos os bens que constituem o acervo de um museu; a **documentação** diz respeito à necessidade da existência de registos mais completos que disponibilizem informação sobre todos os bens existentes, acompanhado o respetivo processamento e a atividade do museu.

No que diz respeito à **conservação**, os museus têm o dever de garantir as condições necessárias para a boa conservação de todos os bens que neles se encontrem incorporados. Para isso, cada museu deve criar um conjunto de normas e procedimentos de conservação dos bens, seguindo as normas técnicas definidas pelo Instituto Português dos Museus e pelo Instituto Português de Conservação e Restauro. Relativamente à quinta função, os museus têm o dever de garantir a **segurança**, proteção de integridade não só de todo o seu acervo e instalações, como também de todos os seus visitantes, através de mecanismos mecânicos, físicos ou eletrónicos. A função de **interpretação e exposição** diz respeito às formas de que o museu dispõe para mostrar todos os seus bens ao público em geral. por

último, relativamente à função de **educação**, de acordo com o disposto no artigo 42.º da Lei n.º 47/2004 de 19 de agosto, o museu desenvolve atividades que contribuam para o acesso ao património cultural, promovendo a “função educativa no respeito pela diversidade cultural tendo em vista a educação permanente, a participação da comunidade, o aumento e a diversificação dos públicos” (Lei nº 47/2004, de 19 de agosto, art.º 42.º. n.º 2, p. 6).

A partir do final do século XX registou-se um aumento exponencial do número de museus, tanto nacional como internacionalmente, havendo a necessidade de melhorar o seu desempenho. Neste sentido, no ano de 2000 foi criada a Estrutura de Projeto designada Rede Portuguesa de Museus (RPM), que atua sob a dependência do Instituto Português de Museus, sendo definida como “Um sistema de mediação e de articulação entre entidades de índole museal, tendo por objetivo a promoção da comunicação e da cooperação com vista à qualificação da realidade museológica portuguesa” (Neves, Santos & Lima, 2013, p. 108).

Em 2004, com a criação da Lei Quadro dos Museus Portugueses a RPM passou a ser definida como “Um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus” (Neves, Santos & Lima, 2013, p. 108). Com esta alteração, a RPM passa a apresentar como objetivos:

a valorização e a qualificação da realidade museológica nacional, a cooperação institucional e a articulação entre museus, a descentralização de recursos, o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos, decorrentes da aplicação de fundos comunitários, em museus, a difusão da informação relativa aos museus, a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas, o fomento da articulação entre museus e a valorização formativa dos seus profissionais (Direção-Geral do Património Cultural, 2016 [online])².

Em relação à tipologia de museus, o Instituto Nacional de Estatística (2010) distingue 11 tipos:

² <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>, acedido em 16 de janeiro de 2016

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

1. **Arte:** museus dedicados às belas-artes, artes aplicadas e artes performativas. Nestes museus são apresentadas exposições de esculturas, pinacotecas, cinema, fotografia, teatro, arquitetura, exposições de bibliotecas e arquivos.
2. **Arqueologia:** expõe coleções cuja origem remonta, em parte ou na totalidade, a escavações;
3. **Ciências Naturais e de História Natural:** exposições relacionadas com temáticas naturais como biologia, zoologia, botânica, entre outras.
4. **Ciência e de Técnica:** dedicam-se a exposições de ciências exatas ou técnicas, como a astronomia, a física, as ciências médicas e as matemáticas.
5. **Etnografia e Antropologia:** exposições relacionadas com a cultura, estruturas sociais, crenças, tradições, entre outras.
6. **Especializados:** consagram-se à investigação e exposição de todos os aspetos de um determinado tema.
7. **História:** ilustram determinados temas, personalidades ou momento históricos que são refletidos nas exposições que albergam.
8. **Misto ou pluridisciplinar:** museu que expõe simultaneamente várias coleções que não possuem um tema em particular.
9. **Monumento musealizado:** apresenta coleções que são indissociáveis de um determinado monumento.
10. **Território:** museu que expõe coleções relativas a um determinado território, cuja ligação a esse território se concretiza através de ações em articulação com a comunidade e outras instituições locais.
11. **Jardim Zoológico, Botânico e Aquário:** entidades cujo objetivo é a apresentação de espécies vivas.

Analisando a tipologia de museus acima apresentada é possível concluir que a instituição em estudo – o Museu Militar do Porto – se enquadra nos museus de história uma vez que a sua principal função é contar a história militar portuguesa, destacando, evidentemente, as situações decorridas na cidade do Porto.

Na perspetiva de Kirouac (2002, p.22), diretor de Museu Naval de Québec, um museu militar consiste numa

“non-profit, permanent institution, which acquires, preserves, researches, interprets and exhibits the tangible and intangible evidence of military history and serves society by raising awareness of the impact of war and of pacifist values.”

Na opinião de Teixeira (2011), a definição proposta por Kirouac é bastante completa uma vez que valoriza o carácter não lucrativo destas instituições, contempla as principais funções destes museus – preservar e partilhar as provas das vivências militares de uma nação. Por outro lado, também valoriza o aumento da consciencialização do impacto das guerras e de valores pacifistas.

Em Portugal, o Despacho n.º 96/CEME/08, de 22 de abril define museu militar como um órgão de natureza cultural, utilizado como depositário e expositor de carácter histórico-militar, cujo objetivo é

garantir um destino unitário, designadamente a bens culturais militares e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos, incluindo o acesso regular ao público (Despacho N.º 96/CEME/08, de 22 de abril de 2008, p. 2).

No que concerne às funções deste tipo de museu, estas associam-se ao cumprimento da sua missão de servir a sociedade em que se inserem, demonstrando às gerações atuais e futuras, as vivências dos militares ao longo da História.

Analisando as definições de museu militar apresentadas anteriormente, podemos concluir que este tipo de museu corresponde a uma instituição sem fins lucrativos cujo objetivo é preservar a história militar de uma Nação, através da transmissão das vivências militares ao longo dos tempos às gerações atuais e futuras.

Contextualizada a definição de museu militar, apresentamos agora os museus militares existentes em Portugal.

1.1. Os Museus Militares em Portugal

Em Portugal existem, atualmente, sete museus militares que se encontram sob a dependência da Direção de História e Cultura Militar (DHCM) – os museus que se encontram em Portugal Continental -, sob a dependência da Zona Militar da Madeira e da Zona Militar dos Açores:

1. **Museu Militar de Lisboa:** considerado o Museu mais antigo da cidade de Lisboa, foi criado em 1842, situando-se no Arsenal Real do Exército. A 10 de dezembro

de 1851, passou a denominar-se de Museu de Artilharia, assumindo o estatuto de Museu Militar a partir de 21 de agosto de 1926. O Museu apresenta como missão a promoção da valorização, do enriquecimento e exposição do património histórico-militar; inventariar e conservar o seu património; divulgar os valores culturais associados à história militar e participar em eventos de interesse histórico-militar. Os seus espólios representam e abordam as grandes temáticas da História de Portugal, no entanto, as coleções museológicas passam não só pelas peças bélicas, como também pelo património artístico proveniente da pintura, azulejaria e escultura dos artistas desde o século XVIII até ao século XX.

2. **Museu Militar do Buçaco:** foi inaugurado a 27 de setembro de 1910, sob a presença do Rei D. Manuel II, no âmbito da comemoração do 1º centenário da Batalha do Buçaco, decorrida a 27 de setembro de 1810. O museu, que foi ampliado e remodelado em 1962, possui no seu espólio peças de armamento, equipamento e fardamento relacionadas com a Batalha do Buçaco e outras Guerras Peninsulares. O Museu Militar do Buçaco apresenta como missão a conservação e exposição do património militar definido pela Direção do Museu Militar de Lisboa, uma vez que atua sob a sua dependência.
3. **Museu Militar de Bragança:** criado em janeiro de 1929, situa-se no Castelo de Bragança, conforme Ordem Regimental nº14, de 14 de janeiro de 1929, através da força de vontade e determinação do Coronel António José Teixeira, com objetivo de recuperar o referido Castelo. No entanto, com a recuperação do Castelo e a consequente extinção do Batalhão de Caçadores nº3, “na década de 80 do século XX o museu volta a ser instalado no local de origem, a torre de menagem do castelo, e impõe-se como espaço/memória das vivências militares da cidade” (Nogueiro, 2011, p.124). Em 22 de agosto de 1983, data da inauguração oficial, o Museu Militar de Bragança já era constituído por peças de armamento ligeiro, fotografias, mobília da época e instrumentos de guerra desde o século XII até ao século XX, altura da 1ª Guerra Mundial. Este Museu também é caracterizado pelas vivências militares da cidade de Bragança, sendo que algumas peças foram angariadas durante as campanhas militares em África. Com “a intensificação do apoio que o Museu Militar de Bragança tem vindo a prestar às iniciativas locais consolidando-se cada vez mais como agente de desenvolvimento integral da região” (Nogueiro, 2011, p. 153), nas comemorações dos 31 anos em 2014, este Museu Militar foi considerado um dos espaços mais visitados e

procurados a nível nacional, conforme dados estatísticos provenientes do INE (Instituto Nacional de Estatística).

4. **Museu Militar de Elvas:** teve origem na reorganização do Exército Português no ano de 2006, tendo sido oficialmente inaugurado a 19 de outubro de 2009, conforme Quadro Orgânico de 30 de fevereiro de 2007, aprovado por Despacho Nº 48 de 8 de março de 2008 do Chefe do Estado-Maior do Exército, nas instalações do antigo Regimento de Infantaria nº8. As suas infraestruturas compreendem três Monumentos Nacionais classificados como Património da Humanidade pela UNESCO, ocupando cerca de 150 000 m². Fazem parte do espólio do Museu as seguintes coleções:

Arreios, Serviço de Saúde, Transmissões, Viaturas Militares do Exército, Hipomóveis, Peças de Artilharia desde os meados do século XIX e Centro Interpretativo do Património de Elvas (CMElvas), além da monumentalidade das suas fortificações, dos Quarteis do Casarão, a Fonte de São José.³

5. **Museu Militar dos Açores:** foi criado através do Despacho 72/MDN/93 de 30 de junho e tornado efetivo através do Despacho n.º 133/93 de 14 de julho do General CEME. O Museu Militar dos Açores tem como missão “recolher, estudar, preservar e expor os testemunhos histórico-militares numa perspetiva regional, com o objetivo de reforçar a memória e identidades coletivas e, contribuir para um desenvolvimento dos valores da cidadania”⁴. Segundo o despacho n.º 60 de 17 de maio de 2013 do Chefe do Estado-Maior do Exército, O Museu Militar dos Açores deverá estar organizado conforme as temáticas do papel dos Açores no contexto da expansão portuguesa, história militar da região e fortificações de infraestruturas militares nos Açores.
6. **O Museu Militar da Madeira:** tem como objetivo chamar a atenção para os feitos conquistados pela Região Autónoma da Madeira, estando instalado na fortaleza de São Lourenço, onde também se situa o Comando Militar da Madeira. Como tal, este Museu Militar apresenta coleções de armamento retratadas desde o século XVIII e “possui uma coleção de antigas peças de artilharia em bronze, uma outra de armamento ligeiro e está igualmente profusamente ilustrado com iconografia

³ <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/vceme/dhcm/elvas>, acedido em 16 de janeiro de 2016

⁴ <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cft/zma/musmil-a%C3%A7ores>, acedido em 16 de janeiro de 2016

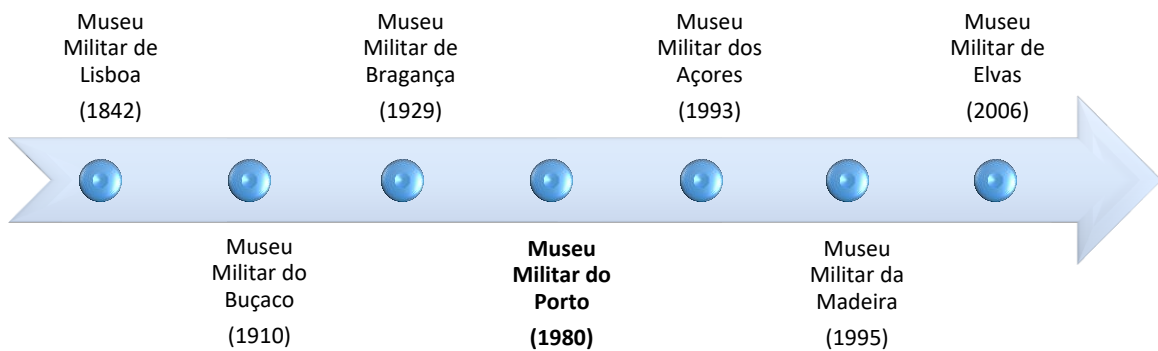
O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

diversa representativa da história do Exército Português na Madeira” (Direção Regional da Cultura da Madeira, 2016)⁵.

O sétimo museu militar existente é o Museu Militar do Porto, que abordaremos em capítulo próprio, dado este ser a instituição em estudo.

De uma forma sintetizada, podemos ver a criação dos Museus Militares em Portugal na linha cronológica apresentada a seguir:

Figura 2 Cronologia da Criação dos Museus Militares



Fonte: Elaboração própria

Após esta caracterização dos museus militares portugueses, passaremos agora à contextualização da área da assessoria e secretariado.

⁵ <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/MuseuMilitardaMadeira/tabid/805/language/pt-PT/Default.aspx>,
acedido em 16 de janeiro de 2016

Capítulo II – A Assessoria e o Secretariado

No presente capítulo contextualizaremos o secretariado/assessoria enquanto profissão e o estado da profissão em Portugal. Na primeira parte do capítulo faremos um breve enquadramento da evolução do Secretariado, discernindo as suas tarefas atuais e o seu papel nas empresas de hoje. Na segunda parte apresentaremos as associações portuguesas que visam a proteção e defesa destes profissionais e também o estado da profissão no nosso país.

2.1. Secretariado: Evolução da Profissão

A profissão de secretariado é uma das mais antigas do mundo, remontando a sua origem ao tempo dos faraós, nomeadamente aos *escribas* – pessoas do sexo masculino, com conhecimento em diversas áreas do saber, desde a matemática à história, passando pela literatura à contabilidade, que assessoravam Reis, Imperadores, Filósofos e Líderes (Gomes, et. al, 2014). A profissão continuaria a ser exercida exclusivamente por homens até às duas Guerras Mundiais, altura em que as mulheres começaram a assumir a profissão, por falta de mão-de-obra masculina, que se encontrava a combater. Depois deste momento, a profissão passou a ser exercida, quase exclusivamente, por elementos do sexo feminino.

A profissão de secretariado foi evoluindo ao longo dos tempos e, se há 30 anos atrás, este profissional tinha como principais atividades a dactilografia de cartas e obedecer às ordens da chefia, hoje assume um papel de maior destaque e importância no dia-a-dia da organização. Não obstante à evolução da profissão e a sua importância atual no contexto organizacional (como veremos mais à frente), existem ainda ideias estereotipadas sobre aquilo que é ser secretário. Gomes et. al (2014) apresentam cinco estereótipos em relação a esta profissão.

1. **Servir cafés e tirar fotocópias:** estas são duas tarefas que o senso-comum associa à (quase) totalidade das funções de um secretário e que acabam por diminuir a importância da profissão. Apesar de estas funções não terem de ser exercidas obrigatoriamente pelo secretário (qualquer membro da organização pode realizá-las), em diversas ocasiões, será da responsabilidade deste profissional a realização destas tarefas no sentido de proteger a confidencialidade de determinados assuntos.

2. **Assuntos pessoais:** o tratamento de assuntos pessoais das chefias (como levar os filhos à escola, comprar presentes para a família, etc.) não é novidade para grande parte dos profissionais de secretariado. No entanto, é necessário o secretário saber discernir quais são as suas funções e ser assertivo para conseguir dizer *não*, sempre que a situação assim o exigir.
3. **Símbolo de status:** a utilização do secretariado como um símbolo de *status* teve início nos anos 60 do século XX, quando era suposto todas as grandes chefias terem uma secretária. Foi neste contexto em que se começou a generalizar esta profissão, na medida em que era considerado(a) um(a) secretário(a) toda e qualquer pessoa que atendesse telefones, servisse cafés e tirasse fotocópias. Atualmente, no seguimento da evolução do mercado empresarial, a profissão começa a ser vista como fulcral para o sucesso de qualquer empresa, em vez de ser meramente um símbolo de *status*.
4. **Roubo de ideias:** outro estereótipo associado ao secretariado é a falta de poder de decisão do profissional, uma vez que o mesmo apenas executava tarefas rotineiras e de pouca relevância. No entanto, com a evolução dos mercados e também da profissão, hoje em dia as chefias procuram muitas vezes saber quais são os pontos de vista destes profissionais em relação a determinados assuntos. O profissional de secretariado é cada vez mais valorizado dentro de uma empresa na medida em que se apresenta como o elo de ligação entre a chefia e a realidade da empresa, tanto interior como externamente, tendo assim uma visão muito mais abrangente das verdadeiras necessidades da empresa.
5. **Profissão feminina:** o último estereótipo apresentado pelos autores é aquele que mais se associa à profissão, apesar de, como já vimos, durante vários séculos a mesma ter sido exercida por homens. Atualmente, este estereótipo ainda se mantém, apesar de não ser tão intenso e de haver um número crescente de homens a exercer a profissão de secretário.

No contexto atual, um secretário é

o profissional que desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistémica da organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais (Santos, 2012, pp. 3-4).

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Selecionamos a definição proposta por Santos (2012) de um profissional de secretariado/assessoria pois consideramos que a mesma é bastante completa e caracteriza o papel deste profissional nos dias de hoje. A nova realidade empresarial que se vive desde o início do século XXI justifica e corrobora esta definição, uma vez que as empresas procuram profissionais mais complexos, que sejam pró-ativos, versáteis, dinâmicos e autónomos na execução das suas funções e “capazes de evoluir e de estar à altura dos desafios de um mercado global e altamente concorrencial” (Borges, 2011, p. 1). Na opinião de Santos (2012, p. 5), o profissional de secretariado deve ser “inovador, criativo e empreendedor e que consiga desempenhar as suas funções face a inúmeras vicissitudes”, devendo a sua postura profissional estar assente em três vertentes – saber-saber, saber-fazer, saber-estar, de forma a que lhe seja possível ter uma visão holística e conjuntural que lhe permita agir de forma profissional e eficiente.

No que concerne à vertente do saber ser-estar, segundo Borges (2011), estas são as principais características pessoais que todo o profissional de secretariado deve ter:

- **Discrição:** não deve haver comentários sobre questões de trabalho com pessoas externas à organização (colegas, familiares, amigos);
- **Lealdade:** o profissional deve ser dedicado e leal à organização para a qual presta serviço;
- **Organização:** o profissional de secretariado deve manter o seu posto de trabalho arrumado e todos os assuntos pelos quais está responsável devidamente organizados, para que, no caso da sua ausência, se possa tratar dos assuntos.
- **Simpatia/empatia:** é necessário estabelecer relações cordiais com todas as entidades ligadas à organização (quer sejam internas ou externas);
- **Cortesia/diplomacia:** o secretário deve ter uma postura assertiva, polida e gentil, considerando as reações dos públicos da organização às suas ações;
- **Bom senso/serenidade:** qualquer profissional de secretariado deve ser coerente e ter autocontrolo quando se depara com imprevistos;
- **Determinação:** o profissional deve preparar-se para agir sempre em prol do bem da organização e da defesa dos seus interesses;
- **Proatividade/autonomia:** todo e qualquer profissional de secretário deve ser capaz de analisar as situações e decidir sobre a tomada de iniciativa, quando for benéfico para a chefia e/ou da organização;
- **Dinamismo/disponibilidade:** o profissional de secretariado deve esforçar-se por contribuir para o alcance dos objetivos da sua organização;

- **Seriedade/rigor:** o secretário deve dar provas da sua honestidade e mostrar que está à altura de toda a confiança que lhe foi depositada;
- **Flexibilidade/criatividade:** o profissional de secretariado deve ser capaz de se adaptar às diversas circunstâncias da organização, descortinando soluções para as situações mais complicadas com que lida no seu dia-a-dia;
- **Aparência cuidada:** o profissional de secretariado deve adequar o seu vestuário à organização que representa, mantendo uma apresentação limpa, discreta e agradável;
- **Boa memória:** o profissional de secretariado deve possuir uma boa memória no sentido de facilitar as suas intervenções ao nível do relacionamento de pessoas, informações e conhecimentos;
- **Boa dicção:** o profissional de secretariado deverá ter uma dicção correta e pausada pois esta facilitará as comunicações telefónicas, contribuindo para uma boa imagem profissional de si e da organização;
- **Pontualidade:** o secretário deve assegurar-se de que está sempre disponível dentro do horário de expediente;
- **Interesse pelo mundo:** o profissional de secretariado deve demonstrar interesse ao que se passa à sua volta, de forma a preparar-se para qualquer eventualidade;
- **Gosto pela leitura:** a consulta de vários tipos de documentos, sobre diversas áreas, permitirá ao profissional de secretariado aumentar o seu vocabulário e otimizar a sua expressão oral e escrita.

Segundo a perspetiva de Medeiros & Hernandez (citados em Bortolotto & Willers, 2005) as empresas passaram a procurar um profissional de secretariado completo com diversos conhecimentos e competências como a gestão, a capacidade de manter uma boa relação com todos os níveis hierárquicos; conhecimento e entendimento da estrutura da organização e das suas estratégias de negócio e capacidade de resolução de problemas.

Em relação às tarefas do profissional de secretariado, estas variam de acordo com a dimensão e estrutura das organizações em que se inserem. De acordo com Borges (2011), para além das tarefas tradicionais de tratamento da correspondência, arquivo, atendimento telefónico e presencial, gestão da agenda das chefias, organização de reuniões, eventos e viagens e traduções, o profissional de secretariado tem de desempenhar as seguintes tarefas específicas:

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

- Atualizar a informação da página institucional online da organização;
- Gerir as compras e fornecimentos da organização;
- Apoiar/gerir os recursos humanos, através da emissão de contratos de trabalho, comunicação da admissão e cessação de trabalhadores na Segurança Social, processar remunerações, entre outras tarefas;
- Apoiar os serviços financeiros através da gestão da tesouraria da organização, efetuar pagamentos e cobranças, tratar da contratualização de seguros, etc.;
- Apoiar/gerir a comunicação da organização através da emissão de *press releases*, gestão de *merchandising*, brochuras ou catálogos, etc.

Para Casanova e Miranda (2015), estas são algumas das principais competências que integram o perfil do profissional de secretariado nos dias de hoje:

- Conhecer e compreender a estrutura, visão e estratégia da organização;
- Dominar as regras do protocolo institucional, oficial e empresarial;
- Dominar as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e os meios de comunicação digital;
- Estar constantemente atualizado sobre o funcionamento da organização, do mercado e da correspondência;
- Falar idiomas de mercados específicos;
- Gerir relacionamentos interpessoais e várias equipas de trabalho;
- Saber comunicar com vários tipos de públicos;
- Saber como comunicar e lidar com pessoas de várias culturas;
- Saber negociar;

Santos (2012) distingue cinco tipos de funções do profissional de secretariado:

- **Funções administrativas:** funções tradicionais de secretariado como o tratamento da correspondência, do arquivo, atendimento telefónico e presencial, etc.
- **Funções de representação:** o secretário é, muitas vezes, a primeira imagem de uma organização, na medida em que é a primeira pessoa que interage com todos os elementos externos à organização.

- **Funções de organização do trabalho:** o secretário deve, de forma pró-ativa, desenvolver novas estratégias de gestão, procurando sempre rentabilizar o tempo e os recursos disponíveis.
- **Funções de ligação:** a gestão e organização dos fluxos de informação tornou-se uma função com bastante relevância para o secretário, uma vez que este profissional é responsável pela gestão da comunicação interna e externa de uma organização. Como responsável pela gestão comunicacional, o profissional de secretariado deve estar apto a identificar e selecionar todas as informações que sejam relevantes para a organização em que se insere.
- **Funções de polivalência:** o profissional de secretariado deve ser capaz de se adaptar ao desenvolvimento das tarefas de assessoria em diversas áreas profissionais, como o marketing, o direito, a contabilidade, entre outras. Num mundo cada vez mais tecnológico, é essencial que o profissional de secretário seja capaz de dominar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Ainda segundo a mesma autora (Santos, 2012, p. 9), no mundo contemporâneo o profissional de secretariado tornou-se um ativo valioso na gestão das organizações, principalmente ao nível da definição da gestão estratégica. Deste modo, estrategicamente, o secretário conseguirá:

- apoiar a chefia na definição clara e realista dos parâmetros e dos objetivos a atingir em cada momento (o quê, quanto, até quando e como), o que implica uma boa visão sistémica por parte do secretário (conhecimento da organização: “de onde vem” e “para onde pretende ir”);
- apoiar a chefia e restante hierarquia a definir a um plano de comunicação que consolide e promova a estratégia definida, quer ao nível externo, quer ao nível interno da organização;
- ser a ponte entre os decisores/gestores e os níveis tático e operacional da organização, apoiando esses níveis hierárquicos a implementar e a operacionalizar a estratégia a longo prazo;
- permitir a recolha das evidências necessárias para controlar os resultados obtidos parcelarmente, permitindo a tomada de decisões/medidas retificativas, caso aqueles não correspondam ao esperado;
- promover a comunicação organização organizacional, dado que uma estratégia eficiente tem de saber envolver todos os colaboradores e demonstrar a importância e o papel de cada um para a obtenção dos objetivos traçados;
- ser, por fim, o centro de todos os fluxos comunicacionais, diminuindo o impacto do “ruído” e alertando para possíveis alternativas face a qualquer imprevisto.

Conforme pudemos observar ao longo desta caracterização global do Secretariado e da Assessoria, a visão estereotipada de que estes profissionais têm pouca relevância para as organizações está totalmente descontextualizada da realidade atual. A globalização e o desenvolvimento das TIC, desde os finais do século XX, originaram um desenvolvimento exponencial das organizações, obrigando as mesmas a alterarem os seus modelos de gestão. É neste contexto que o profissional de secretariado passa a assumir funções de extrema relevância para o sucesso de qualquer organização. Neste sentido, podemos concluir que hoje em dia o profissional de secretariado é o suporte básico de vida de uma organização, sendo este órgão aquele em que as chefias confiam a gestão técnica e operacional das suas organizações.

Como fomos também referindo ao longo desta caracterização, o reconhecimento por parte das organizações da importância do profissional de secretariado no seu dia-a-dia e o aumento do grau de complexidade das suas tarefas, exige que este profissional se especialize na sua área. No entanto, sendo este um profissional polivalente e multifuncional, não basta ter formação de base em secretariado/assessoria. É também necessário que o profissional adquira conhecimentos transversais a esta área e também na área em que a sua organização se insere, como contabilidade, marketing, comunicação, gestão, direito, entre outras. A transmissão adequada de conhecimentos nestas áreas é feita, sobretudo, através da formação superior, nomeadamente de licenciaturas e mestrados, na área de Secretariado, que preparam estes profissionais para exercer Assessoria ao mais alto nível de gestão (Gomes et. al, 2014).

Terminada a caracterização geral da profissão de Secretário/Assessor, analisaremos a situação da profissão em Portugal.

2.2. O Secretariado e a Assessoria em Portugal

A profissão de Secretário/Assessor em Portugal é transversalmente reconhecida por organizações de diversos setores. No entanto, é uma profissão que não se encontra legalmente regulamentada. No âmbito desta desregulamentação da profissão, e com o intuito de lutar pelos e defender os interesses de todos os profissionais desta área, foram criadas duas Associações: a primeira, em 1980 – Associação Portuguesa de Profissionais

de Secretariado e Assessoria (ASP), e, a segunda, em 2006, o Conselho Profissional de Secretariado (CPS). De seguida faremos uma breve apresentação das duas Associações.

ASP – Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria

A ASP nasceu a nove de fevereiro de 1980, pelas mãos de Maria da Graça Spratley, primeira Presidente da associação e atual Presidente Honorária – a ideia de fundar uma associação que visasse a proteção dos profissionais de secretariado e assessoria surgiu quando, em 1979, a Presidente marcou presença no primeiro Congresso Mundial de Secretárias, em 1979. Nessa altura já existiam associações com os mesmos objetivos como a Federação Interamericana de Associações de Secretárias ou a Associação Espanhola de Secretárias (ASP, 2018, online⁶).

De acordo com o artigo 2.º dos seus Estatutos, a ASP apresenta como objetivos a “valorização profissional dos seus associados, a dignificação do secretariado e da assessoria e a defesa dos seus interesses” (ASP, 2018, online⁷). De forma a alcançar estes objetivos, a associação propôs-se a realizar atividades que visem: a) a promoção e a consolidação do secretariado e da assessoria; b) a atualização profissional dos seus associados; c) a dinamização do seu relacionamento com associações e organizações internacionais de secretariado; e d) a representação dos seus associados perante qualquer entidade, pública ou privada, nacional ou estrangeira.

A ASP depara-se com quatro obstáculos à concretização dos seus objetivos, afirmando que é urgente uma tomada de posição junto das seguintes entidades

- **entidades empregadoras**, sensibilizando-as para a importância do papel do secretariado e para a necessidade de admitirem ao seu serviço profissionais qualificados;
- **profissionais de secretariado**, motivando-os para que se demarquem definitivamente do conjunto amalgamado e indiferenciado onde estão mergulhados, conscientes do lugar que lhes é devido;
- **instituições sindicais**, demonstrando que existe uma situação anómala que afeta muitas centenas de profissionais devidamente qualificados;
- **ministérios da tutela**, chamando a atenção para a necessidade premente de retificar a

⁶ <http://www.asp-secretarias.pt/Historia.htm>, acessido em 23 de agosto de 2018

⁷ <http://www.asp-secretarias.pt/Estatutos.htm>, acessido em 23 de agosto de 2018

Classificação Nacional de Profissões e criar oficialmente um conjunto de normas de acesso e de exercício da função (ASP, 2018, online⁸, destacado nosso).

CPS – Conselho Profissional de Secretariado

O CPS foi criado a 11 de agosto de 2006, na cidade do Porto, tendo como principal objetivo o desenvolvimento da profissão, procurando contribuir para a sua valorização e visibilidade social, de forma a melhorar o trabalho administrativo prestado às empresas.

A sua missão consiste em

contribuir para a promoção e consolidação da posição dos profissionais de secretariado no mundo do trabalho, contribuindo para a sua atualização, dinamizando o seu relacionamento, integração e participação com organizações internacionais de secretariado, e representando esta classe profissional perante todas as entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais (Vieira & Sousa, 2015, p. 12).

O CPS rege-se pelos valores da qualidade, inovação, desenvolvimento, honestidade, integridade, respeito e dignidade. Na prossecução dos seus objetivos, a associação pretende cooperar com associações congéneres na Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP), de forma a promover o conhecimento científico, a pesquisa e o intercâmbio cultural e social dos profissionais de secretariado destes países.

A 22 de dezembro de 2012 o CPS endereçou uma Petição à Assembleia da República para a criação da Ordem dos Profissionais de Secretariado e Assessoria, referindo que

Secretário ou Assessor é uma profissão desprotegida pela total ausência de regulamentação e parece-nos indiscutível e comumente aceita que a afirmação da relevância destes profissionais no contexto político, social e económico depende da obrigatoriedade de integração numa ordem profissional (Rêgo e Canavarro, 2015, p. 2⁹).

Ainda segundo a petição, o CPS afirma que a integração na ordem deverá implicar

- a reserva do acesso ao exercício da profissão a licenciados; - a concessão do título profissional como condição desse exercício; - a regulamentação e a aplicação de regras

⁸ <http://www.asp-secretarias.pt/Historia.htm>, acessado em 23 de agosto de 2018

⁹ Relatório Final – Petição n.º 225/XII/2.ª, relativa à criação da Ordem dos Profissionais de Secretariado e Assessoria - <https://bit.ly/2PAcz3V>, acessado em 23 de agosto de agosto de 2018

ético/deontológicas; - a submissão dos profissionais ao poder disciplinar da ordem (Rêgo e Canavarro, 2015, p. 2¹⁰).

argumentando que estes requisitos são necessários à “obtenção do respeito dos serviços prestados pelos secretários e assessores” (Rêgo e Canavarro, 2015, p. 2¹¹). Artur Rêgo, Deputado Relator responsável pela elaboração do relatório final da petição, manifestou “fortes e fundadas reservas” relativamente à criação desta Ordem, na medida em que não considera haver “especial interesse público e a especial complexidade técnicas desta profissão que justifique que o Estado delegue numa Ordem Profissional os seus poderes de regulador” (Rêgo e Canavarro, 2015, p. 3¹²).

Em julho de 2017, o Conselho Profissional de Secretariado cessou as suas funções. Após o seu encerramento, a Presidente do CPS, Ana Maria Vieira, fundou o CISA – Centro de Investigação em Secretariado e Assessoria, tendo como objetivos contribuir para o desenvolvimento do Secretariado e da Assessoria, através da pesquisa, compilação e divulgação de estudos científicos relevantes para estes profissionais. Para além da vertente de investigação, o CISA possui uma vertente formativa, oferecendo formações em regime presencial e *e-learning* e organizando eventos dirigidos aos profissionais de secretariado, onde estes possam partilhar os seus conhecimentos e experiências.

Apesar de não ser uma profissão regulamentada, o Secretariado e a Assessoria são contemplados na Classificação Portuguesa de Profissões de 2010 (CPP/2010) em três grandes grupos:

- **20000 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas:** “Compreende as tarefas e funções das profissões intelectuais e científicas, com particular incidência nos domínios da investigação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento humano” (CPP, 2010, p. 123).
- **30000 - Técnicos e profissões de nível intermédio:**
Compreende as tarefas e funções das profissões técnicas de nível intermédio, com especial incidência nos domínios das ciências físicas, de engenharia, indústria, ciências

¹⁰ Relatório Final – Petição n.º 225/XII/2.ª, relativa à criação da Ordem dos Profissionais de Secretariado e Assessoria - <https://bit.ly/2PAcz3V>, acedido em 23 de agosto de agosto de 2018

¹¹ Relatório Final – Petição n.º 225/XII/2.ª, relativa à criação da Ordem dos Profissionais de Secretariado e Assessoria - <https://bit.ly/2PAcz3V>, acedido em 23 de agosto de agosto de 2018

¹² Relatório Final – Petição n.º 225/XII/2.ª, relativa à criação da Ordem dos Profissionais de Secretariado e Assessoria - <https://bit.ly/2PAcz3V>, acedido em 23 de agosto de agosto de 2018

da vida, saúde, áreas financeira, administrativa, negócios, jurídica, social, desportiva, cultural e tecnologias de informação e comunicação (CPP, 2010, p. 191).

- **40000 - Pessoal administrativo:**

Compreende as tarefas e funções das profissões administrativas, com especial incidência no registo, organização, arquivo, cálculo e recuperação de informação e execução de tarefas administrativas e operações de manuseamento de dinheiro, organização de viagens e pedidos de informação (CPP, 2010, p. 251)

As principais categorias profissionais da área do secretariado e assessoria são o **Secretário Administrativo e Executivo** (3343) e o **Técnico de Secretariado** (4120). Em relação ao Secretário Administrativo e Executivo este profissional tem como funções a elaboração de correspondência; a monitorização de calendários e prazos; registo de pedidos, organização de reuniões e viagens; estabelecer contactos com parceiros institucionais; escrever e responder a correspondência técnica e preparar relatórios técnicos. Em termos de habilitações académicas, este profissional deverá ser detentor de uma licenciatura. No que concerne ao Técnico de Secretariado, as suas principais funções consistem em: verificar, formatar e transcrever documentos; fornecer apoio administrativo recorrendo às TIC; fazer a gestão da correspondência; agendar reuniões; registar licenças de trabalhadores e organizar e supervisionar o arquivo. Em termos de habilitações académicas, o técnico de secretariado deverá ser detentor de uma licenciatura ou de um mestrado.

O CPP 2010 engloba ainda as seguintes profissões ligadas à área do Secretariado e Assessoria: outros diretores de serviços de negócios e de administração (1219), arquivista (2621.1), tradutor (2643.2), intérpretes e outros linguistas (2642.3), Organizador de conferências e eventos (3332), Chefe de Escritório (3341.1), Secretariado da Área Jurídica (3442), Secretariado da área da Medicina (3344), empregador de escritório em geral (4110), rececionista, exceto de hotel (4226) e dactilógrafo e operador de processamento de texto (4131).

No que concerne aos processos de recrutamento de profissionais de secretariado, a Michael Page, uma das maiores empresas de recrutamento em Portugal, revela o aumento de 60% do recrutamento nesta área em 2015, face a 2014. Segundo a publicação anual da

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

empresa¹³, no âmbito do dia da Secretária, a grande parte dos processos de recrutamento destes profissionais atribuídos à Michael Page foram feitos por Multinacionais de Consultoria (45%), Sociedades de Advogados (35%) e Centros de Serviços Partilhados (20%). Ainda de acordo com a mesma publicação, as áreas que mais contribuíram para o aumento do recrutamento foram: Farmacêutica & Saúde (19,8%), Grande Consumo (16,1%) e financeiro (11,05%).

Conforme referimos na secção anterior, a formação superior é cada vez mais importante para o profissional de secretariado no âmbito das suas novas competências e funções. A referida publicação da Michael Page menciona que 60% dos processos de recrutamento de Assessores de Direção exigia formação superior.

A publicação da Michael Page referente ao ano de 2016, mostra que a área que mais recrutou para a área de secretariado foi a de Centros de Serviços Partilhados (45%), seguida pelas Sociedades de Advogados (20%) e pelas Novas Tecnologias e a Indústria Farmacêutica (17%).

Conforme pudemos observar ao longo deste capítulo, a profissão de secretariado/assessoria evoluiu muito, sobretudo desde o final do século XX. O profissional de secretariado assume hoje um papel de destaque e de extrema importância na realidade empresarial, como podemos comprovar pelas palavras de Ana Castro Dias, consultora da Michael Page para a área de Secretarial & Management Support, nas duas publicações da empresa referidas neste estudo

a procura de perfis de Secretariado Executivo tem vindo a ser especialmente motivada pelo crescimento da área de Centros de Serviços Partilhado em Portugal, mas também pelo papel cada vez mais relevante assumido por estes profissionais: preponderante para a performance das empresas, que soma às funções tradicionais responsabilidades como gestão do economato, controlo de fornecedores externos e custos fixos, permitindo às empresas poupanças de mais de 40% (Michael Page, 2015, pp. 1-2¹⁴).

O Secretariado, especialmente o executivo, tem mostrado uma grande evolução nos últimos anos, como forma de se adaptar às constantes mutações de um mercado

¹³ Recrutamento para a área de Secretariado & Administração da Michael Page cresce 60% - <https://bit.ly/2MsYSGa>, acedido em 23 de agosto de 2018

¹⁴ Recrutamento para a área de Secretariado & Administração da Michael Page cresce 60% - <https://bit.ly/2MsYSGa>, acedido em 23 de agosto de 2018

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

impulsionado por tendências como a era digital e a expansão de áreas de negócio como os Centros de Serviços Partilhados (Michael Page, 2017, p. 1¹⁵).

Terminada a contextualização teórica deste estudo em que estudamos os museus, em especial os museus militares, e a área profissional de secretariado/assessoria e a sua evolução, passaremos à segunda parte desta investigação, que consiste no estudo empírico realizado.

¹⁵ Centros de Serviços Partilhados são os que mais recrutam perfis de Secretariado - <https://bit.ly/2P23rEd>, acedido em 24 de agosto de 2018

Capítulo III – Apresentação do Estudo de Caso

Terminada a contextualização teórica desta dissertação, iniciaremos agora a apresentação da investigação realizada. Neste sentido, o presente capítulo explora os objetivos a que nos propusemos alcançar, bem como as questões de investigação que nos permitiram o alcance dos objetivos. Terminaremos este capítulo com a apresentação do Museu Militar do Porto, instituição em estudo.

3.1. Objetivo do estudo e questões de investigação

A presente investigação teve como principal objetivo compreender qual é o papel do profissional de assessoria/secretariado no Museu Militar do Porto, tendo em conta a especificidade das instituições de cariz militar. Especificamente, a investigação pretende:

- Apontar as particularidades do MMP;
- Identificar o modelo geral aplicado ao funcionamento do MMP;
- Caracterizar o papel dos trabalhadores civis nesta instituição militar;
- Distinguir um assessor no MMP de um assessor numa instituição civil;
- Especificar a formação necessária a estes profissionais.

Mediante o exposto, definimos como questão principal de investigação: **Qual o papel de um Assessor no Museu Militar do Porto?** (Q.1.) De forma a facilitar a recolha de informação e operacionalizar a resposta a esta questão, definimos como questões de investigação secundárias:

Q.2. Como é exercido o papel de assessor no contexto específico de uma instituição militar, composta por militares do Exército e funcionários civis, ambos adstritos aos quadros e regimes contratuais das Forças Armadas?

Q.3. Como se processa o desempenho de uns e de outros em termos de assessoria, face a regulamentos diferenciados? Será possível criar um modelo ou será que ele já existe e, caso seja esta a realidade, como se caracteriza?

Q.4. Sendo o Museu Militar do Porto uma unidade orgânica do Exército Português, funciona de acordo com os modelos gerais aplicados às instituições civis, ou é autónomo e possui particularidades?

Q.5. Qual é a formação específica dos profissionais que exercem as funções de assessoria no Museu Militar do Porto?

Q.6. Existe algum modelo de profissional de secretariado para este tipo de instituições? Se não existe, faz sentido criar?

3.2. O Museu Militar do Porto

O Museu Militar do Porto¹⁶ (MMP) é uma unidade orgânica do Exército Português, vocacionada para a preservação da História, Memória e Património Militar. Foi fundado a 21 de março de 1980, não estando inserido nas estruturas de defesa do território ou de intervenções no quadro das organizações internacionais a que Portugal responde. É um importante repositório e elemento dinamizador destes fatores, através da sua variada programação cultural, sempre com o objetivo primeiro de preservar os valores da soberania e a cidadania nacionais.

3.2.1. História¹⁷

A criação do MMP remonta aos finais do século XIX, quando o pintor português Joaquim Ribeiro resolveu colecionar peças e documentos, de natureza militar, que constituíssem testemunho da primeira metade desse mesmo século. Essas mesmas peças caracterizaram a exposição de 1920 chamada de “Revolução Liberal de 1820” que despertou o interesse da Câmara Municipal do Porto em fundar um museu histórico-militar. Com o passar dos anos e visto que a motivação acabou por se ir perdendo, os filhos do pintor ofereceram as referidas peças ao Museu Militar de Lisboa.

A primeira tentativa de implantar um museu militar na Cidade do Porto seria no final de 1957, no Castelo de S. João da Foz, onde se tentou reunir várias instituições, tanto civis como militares, no sentido de inventariar espécimes. Criou-se, em 28 de março de 1958, uma delegação do Museu Militar de Lisboa, nas instalações do Quartel-General na Rua Augusto Rosa, localização diferente da anterior, pois previam-se que as obras iriam levar algum tempo até estarem concluídas. Gonçalo Meirelles, Tenente responsável pelos

¹⁶ Sítio oficial: <https://www.facebook.com/museumilitardoport/>

¹⁷ Este capítulo foi elaborado tendo como base o disposto nas informações disponibilizadas pela página oficial do MMP e a página oficial do museu no sítio online do Exército Português. Algumas informações disponibilizadas pelo Exército podem já não estar disponíveis uma vez que o sítio online do Exército sofreu alterações nos últimos anos.

trabalhos na primeira tentativa de implantação do Museu Militar, dedicou-se, então, à sua missão de responsável pela Delegação do Museu Militar, contribuindo para o seu enriquecimento patrimonial, organização e conservação, embora ainda encerrada ao público.

Em 1958, o Quartel-General foi transferido para a Praça da República e a reestruturação do Exército ocorrida no começo da década de 60, obrigou a Delegação do museu a libertar várias das suas salas, para nelas se instalarem órgãos de administração e de recrutamento militar.¹⁸

Este constrangimento foi tornando evidente que o espaço se estava a tornar exíguo para os espécimes existentes e em julho de 1965, com a reforma de Gonçalo Meirelles mais uma vez falhava a segunda tentativa de criação de um museu militar no Porto, sentido Gonçalo Meireles não ter conseguido cumprir os seus objetivos relativamente à criação do museu.

Só em 1970 surgiu um novo interesse, por parte da Associação Cultural dos Amigos do Porto e outras entidades civis e militares, mantendo-se a ideia de montar um museu no Castelo de S. João da Foz. Em 1971, o Major Médico Francisco Figueira foi nomeado como delegado do Museu Militar, onde desencadeou um conjunto de ações determinantes para a criação definitiva de um museu militar no Porto e em 1973 foi inaugurada uma exposição permanente, apenas visitada por militares ou entidades oficiais.

Com a revolução de 25 de Abril de 1974 e a extinção da Polícia Internacional e de Defesa do Estado, instalada na Rua do Heroísmo e, perante a incapacidade financeira da realização das obras no Castelo de S. João da Foz, o Museu Militar do Porto ganharia um novo espaço próprio em 1976. Após a realização de obras de adaptação do imóvel às novas funções, que duraram três anos, finalmente em 21 de março de 1980, foi inaugurado o Museu Militar do Porto pelo General Ramalho Eanes, tendo como seu primeiro diretor o Major Médico Francisco Figueira. Em 1981, a coleção de peças de Vitorino Ribeiro foi incorporada no Museu Militar do Porto e, em 1982, realizou-se a grande exposição comemorativa do “VI Centenário da Artilharia em Portugal”.

A 6 de Dezembro de 1986 foi instituída a Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto, a qual congrega várias personalidades civis e militares, com o objetivo de

¹⁸ <http://www.exercito.pt/sites/MusMilPORTO/Historial/Paginas/default.aspx>, acedido em 16 de janeiro de 2016

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

aumentar o património histórico-militar do museu e apoiá-lo em atividades que contribuam para a valorização e promoção da sua imagem¹⁹.

Desde a sua fundação e cumprindo os seus objetivos, o Museu Militar do Porto dá a conhecer ao público um vasto património de interesse histórico-militar, divulgando-o em exposições temáticas, editando catálogos, organizando conferências e seminários e apoiando igualmente o trabalho de investigadores. As exposições estão divididas em três grupos:

- exposições atuais;
- exposições itinerantes;
- exposições permanentes.

Segundo o Decreto-Lei nº242/77 de 8 de junho do Conselho da Revolução, artigo 3º, os valores do Museu Militar do Porto “devem ser divulgados de forma ampla e activa por representarem fontes relevantes de enriquecimento cultural e moral da comunidade nacional” e a sua missão consiste em:

recolher, inventariar, classificar e conservar objectos que, pela sua antiguidade, raridade ou valor, convenha preservar como testemunho da história militar do País na parte que respeita às instituições e forças militares terrestres e, em particular, ao Exército; contribuir para a divulgação do património à sua guarda, designadamente pela exposição pública de espécimes com interesse cultural e patriótico, devidamente valorizadas com meios ou processos de esclarecimento e de dinamização pedagógica; colaborar com os restantes órgãos do Serviço Histórico-Militar e com outros organismos civis e militares, na investigação histórico-militar; prestar a colaboração que lhe for determinada na celebração de comemorações e na realização de cerimónias e de manifestações culturais com interesse histórico-militar e, de um modo geral, com significado histórico-cultural (Decreto-Lei nº242/77 de 8 de junho do Conselho da Revolução, artigo 3º).

3.2.2. Análise Estrutural do Museu Militar do Porto

Apesar de atuar sob a dependência da DHCM, o MMP tem autonomia de gestão em vários domínios, como, por exemplo, os recursos humanos compostos por profissionais militares

¹⁹ <http://www.exercito.pt/sites/MusMilPORTO/Historial/Paginas/default.aspx>, acessido em 20 de janeiro de 2016

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

e civis – sendo que a maior parte destes últimos são formados nas áreas da Museologia e História.

Em termos estruturais orgânicos o MMP não se remete a uma rede administrativa, mas sim a uma cadeia de comando aplicável ao pessoal militar da instituição e o normal enquadramento laboral da função pública para o pessoal civil. Mas se existem diferenças estatutárias e regulamentares entre civis e militares, os desempenhos individuais ou coletivos dentro do MMP – na gestão, na administração, na programação e implementação de atividades ou projetos – não se distinguem na sua natureza básica, ou seja, tanto militares como civis cumprem as mesmas missões dentro do Museu. Por aqui se percebe que a hierarquia deste museu é híbrida, dividida entre uma diretoria militar e funcionários civis com o estatuto de técnicos operacionais e superiores até ao grau de Técnico Superior Assessor, no caso a Dra. Alexandra Anjos, com uma experiência de mais de 30 anos como Conservadora e Técnica Museológica, e que, como a própria categoria profissional infere, é de facto, Assessora do Diretor para todos os assuntos relacionados com as missões do Museu e praticamente em todas as tomadas de decisão que são solicitadas à instituição.

Depois de apresentada a nossa investigação, nomeadamente os objetivos e questões de investigação e o Museu Militar do Porto, faremos agora o enquadramento metodológico.

Capítulo IV – Enquadramento Metodológico

No presente capítulo descreveremos a componente metodológica da investigação realizada, explanando os procedimentos necessários à sua realização.

4.1. Tipo de Estudo

De acordo com Gil (2008) a investigação é um processo formal e sistemático, tendo como objetivo responder a questões formuladas através de procedimentos científicos. A investigação diz respeito a um processo de aprendizagem tanto para o investigador como para a sociedade em que este está inserido, sendo que o investigador deve, primeiramente, definir qual a metodologia e os métodos a utilizar. Torna-se, assim, pertinente distinguir estes dois conceitos.

De acordo com Bisquerra (citado em Coutinho, 2013), os métodos são instrumentos para atingir os fins da investigação, enquanto que a metodologia questiona os fundamentos dos métodos, proporcionando-lhes o enquadramento numa estrutura coerente. Segundo Kaplan (citado em Coutinho, 2013, p. 25)

A metodologia preocupa-se com as técnicas e princípios que designarei por métodos. Os métodos são técnicas suficientemente gerais para serem comuns às diferentes ciências ou a uma parte significativa delas (...) Incluem procedimentos como formar conceitos e hipóteses, fazer observações e medidas, descrever protocolos experimentais, construir modelos e teorias (...). A metodologia, por seu lado, procura descrever e analisar os métodos, alertar para os seus limites e recursos, clarificar os seus pressupostos e consequências, relatar as suas potencialidades nas zonas obscuras das fronteiras do conhecimento. (...) Convida (a metodologia) a uma especulação sobre a ciência e o sentido prático da filosofia. Em suma, o objetivo da metodologia é ajudar-nos a *compreender*, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio processo em si.

Considerando os objetivos a que nos propusemos, optamos por realizar uma investigação qualitativa, de carácter exploratório, recorrendo à estratégia do estudo de caso, utilizando como instrumentos de recolha de dados a realização de entrevistas, a análise documental e a observação participante.

4.2. Metodologia e Estratégia de Investigação

Metodologia de Investigação

Para Fonseca (2002), a pesquisa qualitativa tem o seu cerne nos aspetos da realidade em estudo que não podem ser quantificados. Sob a mesma perspetiva, Gerhardt e Silveira (2009) defendem que este tipo de pesquisa procura compreender determinados objetos sociais (como um grupo ou uma organização) de forma aprofundada, em vez de proceder à sua quantificação. De acordo com Minayo (citado em Gerhardt & Silveira, 2009, p. 32)

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A tabela que apresentamos de seguida estabelece uma comparação entre as pesquisas quantitativa e qualitativa, segundo a perspetiva de Fonseca (2002, p. 21).

Tabela 1 Pesquisa Quantitativa vs. Pesquisa Qualitativa

<i>Aspeto</i>	<i>Pesquisa Quantitativa</i>	<i>Pesquisa Qualitativa</i>
<i>Enfoque na interpretação do objeto</i>	Menor	Maior
<i>Importância do contexto do objeto pesquisado</i>	Menor	Maior
<i>Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados</i>	Menor	Maior
<i>Alcance do estudo no tempo</i>	Instantâneo	Intervalo maior
<i>Quantidade de fontes de dados</i>	Uma	Várias
<i>Ponto de vista do pesquisador</i>	Externo à organização	Interno à organização
<i>Quadro teórico e hipóteses</i>	Definidas rigorosamente	Menos estruturadas

Fonte: Fonseca, 2002, p. 21.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa apresenta como principais características:

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

- Objetivar o fenómeno;
- Hierarquizar as ações de descrever, compreender, explicar e precisar as relações entre o global e o local de determinado fenómeno;
- Observar as diferenças entre o mundo social e o natural;
- Respeitar o carácter interativo entre os objetivos da investigação, as orientações teóricas e os dados obtidos empiricamente;
- Procurar os resultados que representem o objeto de estudo de forma fidedigna;
- Existe mais do que um modelo de pesquisa.

Tendo em conta que o principal objetivo da nossa investigação é compreender qual o papel do profissional de assessoria no MMP, considerámos que a metodologia que melhor se enquadrava no estudo é a metodologia qualitativa.

Estratégia de Investigação

De acordo com Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação empírica que tem por objetivo estudar um fenómeno social dentro do seu contexto real, quando não existem limites entre o fenómeno e o seu contexto. Segundo o mesmo autor (Yin, 2015), o estudo de caso tem como objetivo a exploração, descrição ou explicação de um fenómeno, podendo ser único ou múltiplo, consoante o número de casos em análise.

Na perspetiva de Coutinho e Chaves (2002), o estudo de caso deve proceder à análise profunda de um fenómeno, reconhecendo a sua complexidade. Ainda segundo os autores (Coutinho & Chaves, 2002, pp. 224-225), o estudo de caso é uma investigação empírica

que se baseia no *raciocínio indutivo* (Bravo, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996) que depende fortemente do *trabalho de campo* (Punch, 1998) que *não é experimental* (Ponte, 1994) que se baseia em *fontes de dados múltiplas e variadas* (Yin, 1994).

Para Coutinho (2013), o estudo de caso tem uma finalidade holística, visando a preservação e compreensão do caso “*no seu todo e na sua unicidade*” (Coutinho, 2013, p. 335).

O estudo de caso, de acordo com Coutinho (2002), apresenta cinco características-chave:

- É um sistema limitado: o caso em estudo tem fronteiras que devem ser definidas de forma clara e precisa;

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

- É sobre alguma coisa: é necessário proceder à identificação o objeto do estudo de modo a ser possível focar e direcionar a investigação;
- O carácter único, específico e complexo do caso deve ser preservado;
- A investigação tem de decorrer no contexto natural do caso;
- É necessária a utilização de múltiplas fontes de dados e de variados instrumentos de recolha de dados.

Stake (1999) defende que o estudo de caso tem como objetivo a particularização do caso e não a sua generalização. Desta forma, o estudo de caso não se deve basear na lógica da amostragem, de forma a que seja possível a compreensão do carácter singular do caso, e não a sua extrapolação para outros casos.

Na presente investigação optámos pela utilização de um estudo de caso único (uma vez que procuramos apenas estudar um caso – o MMP) e exploratório. Segundo Yin (2015), o estudo de caso exploratório deve ser utilizado quando se procede ao estudo de eventos contemporâneos, que não podem ser manipulados. Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso exploratório deve recolher dados através da observação direta e através da análise de documentos, artefactos, entrevistas e observações.

4.3. Recolha de dados

Antes de iniciarmos este estudo, pelo carácter específico da instituição em estudo, foi necessário entrar em contacto com o Responsável do Museu Militar do Porto, de forma a verificarmos a viabilidade da investigação. Neste sentido, através do Professor Doutor Sérgio Veludo Coelho, Professor Adjunto da Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto, que é também Auditor de Defesa Nacional e membro dos órgãos de gestão da Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto, estabelecemos contacto com o Coronel Carlos Andrade, Diretor do Museu Militar do Porto. Após este contacto, a nossa investigação foi aprovada, sendo-nos autorizado o acesso ao Museu e contacto com os seus funcionários, bem como o acesso a alguns documentos de gestão do museu. Não nos foi, contudo, autorizada a gravação das entrevistas.

Considerando que a presente investigação se realizou sob o prisma do estudo de caso, e que uma das principais características desta estratégia de investigação é a utilização de

múltiplas fontes de dados, recorreremos à triangulação de dados como técnica de recolha de dados.

4.3.1. Triangulação de Dados

De acordo com Denzin e Lincoln (citados em Azevedo et al., 2013, p.4) a triangulação

(...) não é uma ferramenta ou uma estratégia de validação, é uma alternativa à validação. A combinação de diferentes perspetivas metodológicas, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo devem ser vista como uma estratégia para acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade a qualquer investigação (...).

O objetivo da triangulação é contribuir para a análise do fenómeno segundo várias perspetivas, conferindo, desta forma, maior profundidade à investigação do fenómeno em estudo (Azevedo et al., 2013).

A triangulação, de acordo com Denzin (1978), pode assumir quatro variantes:

- **Triangulação de dados:** recolha de dados através de distintas fontes, de diferentes horizontes temporais;
- **Triangulação do investigador:** existem vários investigadores numa mesma investigação, presumindo-se a existência de diferentes perspetivas, análises e reflexões;
- **Triangulação da teoria:** o investigador recorre a diferentes e variadas teorias para a interpretação de um determinado conjunto de dados;
- **Triangulação metodológica:** utiliza mais do que um método, com o objetivo de recolher dados mais completos e detalhados.

De acordo com Denzin e Lincoln (citados em Brunchez et al., 2015, p. 6),

A triangulação é a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas. Cada uma das metáforas age no sentido de criar a simultaneidade, e não o sequencial ou o linear. Os leitores e as audiências são então convidados a explorarem visões concorrentes do contexto, a se imergirem e a se fundirem em novas realidades a serem compreendidas.

Conforme referimos anteriormente, o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um determinado fenómeno no seu contexto natural, sendo necessário recorrer à

utilização de múltiplas fontes de dados, que permitirão o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

Neste sentido, no presente estudo recorreremos à triangulação de dados, utilizando como métodos de recolha de dados as entrevistas, a observação participante e a análise documental.

4.3.2. As entrevistas

De acordo com Coutinho (2013), as entrevistas têm como objetivo a obtenção de informação colocadas pelo investigador ao inquirido, sob a forma de questões abertas, fechadas ou mistas. Ao contrário dos questionários, as entrevistas fornecerem mais informação ao investigador, uma vez que existe interação entre os intervenientes, o que permite esclarecer determinadas questões ou mesmo elaborá-las. Já para Marconi e Lakatos (2005, p. 197), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Segundo Shellitz (citado em Lakatos & Marconi, 2005) as entrevistas têm seis objetivos: **(1)** averiguação de factos; **(2)** determinação de opiniões sobre esses factos; **(3)** determinação de sentimentos; **(4)** descoberta de planos de ação; **(5)** conduta atual ou do passado e **(6)** motivos para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

As entrevistas podem assumir uma destas tipologias (Lakatos & Marconi, 2005; Gil, 2008 e Gerhardt & Silveira, 2009):

- **Estruturada:** obedece a um guião previamente construído pelo entrevistador, não permitindo a sua alteração. Devido a estas características, este tipo de entrevista permite o tratamento de dados quantitativos.
- **Semiestruturada:** segue um guião construído pelo entrevistador, mas não é rígido como o guião que acompanha as entrevistas estruturadas. Ou seja, o entrevistador permite uma abertura para o desenvolvimento das questões.
- **Não estruturada:** não segue qualquer guião, permitindo ao entrevistado falar abertamente do tema em discussão.

- **Entrevista orientada:** o entrevistador foca a sua atenção sobre um determinado facto, de modo a que a conversa responda às suas questões de investigação previamente definidas.
- **Entrevista em grupo:** são realizadas a um grupo de pessoas, as quais respondem simultaneamente às questões colocadas pelo entrevistador.
- **Entrevista informal:** utilizada sobretudo em estudos exploratórios, procura obter um conhecimento mais aprofundado sobre o tema em estudo.

Como todos os instrumentos de recolha de dados, as entrevistas apresentam vantagens e limitações. Para Gil (2008, p. 110), as entrevistas têm como vantagens

- a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação (...);
- não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistados;
- oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Para Gerhardt e Silveira (2009), as entrevistas apresentam as seguintes limitações:

- Exige um maior custo com a aplicação das entrevistas;
- Exige mais tempo;
- Não é anónima;
- A presença do entrevistador pode influenciar as respostas do entrevistado;
- No caso das entrevistas não estruturadas, existe um maior nível de dificuldade na análise das respostas.

Na nossa investigação optámos por realizar entrevistas semiestruturadas e não-estruturadas. Relativamente à entrevista semiestruturada, cujo guião se pode encontrar no Apêndice A, foi nosso objetivo abordar todos os tópicos de interesse, dando abertura aos entrevistados para acrescentar informações que lhes pareciam convenientes. Posteriormente, realizámos uma entrevista não estruturada de forma a compreender como é que funcionava o Departamento dos Serviços de Apoio.

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

As tabelas seguintes apresentam a relação entre as questões colocadas nas entrevistas e as questões de investigação.

Tabela 2 Matriz da 1.ª Entrevista

Questões de Investigação	Entrevista					
	Q. 1.	Q.2.	Q.3.	Q.4.	Q.5.	Q.6.
Qual a estrutura base da rede de assessoria do MMP?	X			X		X
Esta rede de assessoria baseia-se num modelo próprio e individualizado ou segue um organograma supra unidade orgânica ao MMP – é um sistema vulgarizado no Exército ou especificamente no relativo à Direção de História e Cultura Militar?				X		X
Esta estrutura de assessoria, se for modelo interno do MMP, tem semelhanças com outros Museus, nomeadamente da rede civil, incluindo a RPM ou atende às características próprias de um museu militar?				X		X
Qual os níveis de atuação e funções das várias assessorias no MMP? São específicas ou atuam em transversalidade?	X	X	X			
Como se processa a nomeação ou colocação dos assessores nas diversas funções?	X					X
Os assessores assumem as funções durante quanto tempo?	X	X	X		X	
Existem mecanismo de avaliação das assessorias específicas ou seguem os preconizados para a restante função pública?			X			

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Que pontos sobressaem nos mecanismos de avaliação de desempenho das assessorias numa realidade que é o Museu Militar do Porto?				X		
Qual o nível de relação do MMP com os congéneres militares e civis e qual o papel dos assessores nessas ações?			X			
Será possível criar uma análise SWOT para as necessidades das assessorias do MMP? Já existe?				X		

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3 Matriz da 2ª Entrevista

Questões de Investigação	Entrevista					
	Q. 1.	Q.2.	Q.3.	Q.4.	Q.5.	Q.6.
Qual o seu papel e função dentro do Museu Militar do Porto?		X		X	X	X
Quais as suas funções que desempenha dentro deste departamento?	X	X		X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

4.3.3. Análise Documental

De acordo com Marconi e Lakatos (2005) e Gil (2008), a análise documental é um instrumento de recolha dados em documentos físicos (como um jornal ou uma revista) e documentos digitais (como vídeos). Segundo Marconi e Lakatos (2005), existem vários tipos de fontes de documentos:

- **Arquivos públicos:** contêm, na sua maior parte, documentos oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos e iconografia;
- **Arquivos particulares:** contêm domicílios particulares, instituições privadas (como bancos e empresas) e instituições públicas de carácter civil e militar;

- **Fontes estatísticas:** compreendem características de uma população, fatores económico-sociais, entre outros.

No presente trabalho recorreremos a arquivos públicos e privados. Relativamente aos arquivos públicos, consultamos documentos parlamentares relacionados com o Exército Português e os Museus Militares. No que concerne aos arquivos particulares foi-nos facultado o acesso a alguns documentos orgânicos do Museu Militar do Porto.

4.3.4. Observação Participante

Para Quivy & Campenhoudt (1998), a observação é uma técnica de recolha de dados através da qual o investigador confronta o seu modelo de análise com os factos que observa. Na perspetiva de Gerhardt e Silveira (2009, p. 74), esta técnica consiste em “ver, ouvir e examinar” os factos ou fenómenos que se pretendem estudar, obrigando o investigador a ter um contacto mais próximo com o seu objeto de estudo.

De acordo com Gil (2008), a observação pode ser de três tipos:

- a) **Observação simples:** o investigador permanece fora do objeto de estudo, observando apenas a sua realidade. Este tipo de observação possibilita a obtenção de elementos que ajudam a definir o problema a investigar e a construção de hipóteses e facilita a obtenção de dados sem interferir com os membros do objeto de estudo. Por outro lado, a observação simples pode sofrer intervenção do investigador, uma vez que é frequente o registo das observações dependerem da sua memória, o que leva a que haja uma maior probabilidade da interpretação do objeto de estudo seja subjetiva.
- b) **Observação participante:** o investigador observa o objeto de estudo a partir do seu interior. Este tipo de observação pode ser **natural**, quando o investigador pertence ao objeto de estudo ou **artificial**, quando o investigador se integra no objeto de estudo para poder proceder à sua investigação. Relativamente às suas vantagens, a observação participante facilita o rápido acesso às atividades diárias do seu objeto de estudo, bem como o acesso a dados confidenciais, permitindo ainda o esclarecimento de alguns dos comportamentos observados. Por outro lado, esta técnica de recolha de dados pode ser desvantajosa devido a restrições relativas à assunção dos papéis assumidos pelo investigador, à limitação da observação a

um retrato da população em estudo, pode dificultar o acesso a vários membros da população em estudo, quando a mesma se encontra estratificada. Por último, pode originar desconfiança nos membros do objeto de estudo, o que acaba por afetar a qualidade da observação.

- c) **Observação sistemática:** neste tipo de observação, o investigador tem conhecimento dos aspetos do seu objeto de estudo que são importantes para alcançar os objetivos da investigação, o que o leva a elaborar previamente um plano de observação.

Na investigação realizada recorremos à observação participante artificial. Foi-nos facultado o acesso ao Museu Militar do Porto (que, como já referimos, era condição imperativa na realização desta investigação) e a dados confidenciais, conhecidos apenas pelas entidades militares como relatórios de atividades e descrição de funções dos funcionários do museu. Foi-nos também permitido o contacto com vários funcionários do museu de modo a podermos realizar as entrevistas.

Terminado o enquadramento metodológico da nossa investigação, daremos agora início ao último capítulo desta dissertação, onde apresentaremos os resultados obtidos.

Capítulo V –Análise e Discussão dos Dados Recolhidos

No último capítulo da segunda parte da presente dissertação apresentamos e analisamos os resultados obtidos de forma a responder às questões de investigação formuladas inicialmente.

5.1. Análise dos Resultados

Os resultados obtidos neste estudo serão apresentados da seguinte forma: em primeiro lugar, fazemos um resumo das respostas obtidas nas duas entrevistas realizadas e, de seguida, apresentaremos o resultado da análise documental realizada.

5.1.1 Entrevistas

Numa primeira fase foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas: uma ao Coronel Carlos Andrade, diretor do MMP e a segunda à Dra. Alexandra Anjos, Técnica Superior do MMP.

1. Qual a estrutura base da rede de assessorias do MMP?

R: No MMP existe uma Técnica Superior Assessora, cujo termo “assessora” caiu em desuso, sendo apenas denominada por Técnica Superior. A Técnica Superior, Dra. Alexandra Anjos, tem como responsabilidades a montagem de exposições e todos os serviços educativos. Foi-nos revelado que, oficialmente, não existe um assessor no MMP, sendo que esta função é desempenhada por todos os funcionários, sejam civis ou militares.

2. Esta rede de assessoria baseia-se num modelo próprio e individualizado ou segue um organograma supra unidade orgânica ao MMP – é um sistema vulgarizado no Exército ou especificamente no relativo à Direção de História e Cultura Militar (DHCM)?

R: O MMP atua diretamente sob a dependência da DHCM, apesar da sua estrutura ser diferente da do exército. Para uma melhor compreensão da estrutura e funcionamento do MMP, os entrevistados sugeriram a análise do trabalho de mestrado desenvolvido por Mariana Teixeira, nomeadamente os capítulos que ao MMP dizem respeito.

3. *Esta estrutura de assessoria, se for modelo interno do MMP, tem semelhanças com outros museus, nomeadamente da rede civil, incluindo a RPM ou atende às características próprias de um museu militar?*

R: Os entrevistados responderam que o MMP tem características e estruturas próprias, apesar de estar integrado no RPM. Para além disso, foi considerado para pertencer à rede de Museus Civis, mas visto que é um modelo militar que não altera o seu tipo de estrutura, essa ideia acabou por não ser oficializada.

4. *Qual os níveis de atuação e funções das várias assessorias do MMP? São específicos ou atuam em transversalidade?*

R: Em relação a esta questão foi-nos referido que as decisões internas são tomadas exclusivamente pela direção do museu, sem recorrer à consulta dos profissionais que assumem as funções de assessoria na instituição.

De forma a compreendermos melhor a situação, foi-nos dado o exemplo de uma missão²⁰ que consistia na organização de uma exposição em colaboração com a Estação de S. Bento e outras entidades externas. A direção do museu tomou as suas próprias decisões, sem solicitar qualquer tipo de ajuda, estando estas decisões condicionadas pela falta de autonomia financeira do Museu. Foi-nos ainda referido outro exemplo, desta feita uma missão em parceria com a Liga dos Amigos do MMP, em que foram adotados os mesmos procedimentos.

Foi-nos também referido que existe uma pessoa responsável em cada departamento do MMP, que poderá ser substituída a qualquer momento. Sempre que existem atividades programadas, a direção reúne com todos os elementos de cada departamento a fim de verificarem todas as possibilidades para concretizar a missão que lhes foi incumbida. Após a análise da situação, as tarefas são divididas por todos, originando a transversalidade das funções.

Neste sentido, concluímos que cada funcionário do MMP tem funções multidisciplinares para além da que lhes está oficialmente atribuída, uma vez que realizam tarefas de natureza diversa, de modo a contribuir para o bom funcionamento do MMP. Foram mencionadas as seguintes tarefas habitualmente solicitadas: montagem de exposições;

²⁰Nota do autor: Importante referir que, a nível militar, uma tarefa/procedimento/evento, normalmente é referida como “missão”, terminologia não usual em ambiente não militar

conferências; atividades educativas para vários públicos; visitas guiadas; tarefas relativas à conservação do Museu; apoio a investigações e dissertações.

5. *Como se processa a nomeação ou colocação dos assessores nas diversas funções?*

R: A gestão dos funcionários do MMP é da responsabilidade da Direção de Administração dos Recursos Humanos do Exército.

6. *Os assessores assumem as funções durante quanto tempo?*

R: A duração das funções dos assessores depende das prioridades do Exército e não do MMP. Quando existem vagas nos quadros do Exército, esta coloca o pessoal de acordo com as suas prioridades. No âmbito desta questão foi também referido que qualquer militar pode ser adstrito ao Museu Militar do Porto, tendo ou não formação específica em Museologia. O tempo das pessoas no Museu Militar varia muito, pois têm pessoas que já fazem parte do MMP há mais de 30 anos, como é o caso da Técnica Superior Alexandra Anjos, e outros que estão apenas há seis meses, como acontece com alguns militares. É feita a distinção entre os funcionários civis e militares, uma vez que estes últimos permanecem menos tempo e que tanto podem estar no ativo como na reserva.

7. *Existem mecanismos de avaliação das assessorias específicas ou seguem os preconizados para a restante função pública?*

R: Foi-nos explicado pelo Sr. Coronel que existem regulamentos distintos para os funcionários civis e para os funcionários militares. Enquanto os primeiros se regem pelos regulamentos da Função Pública, os militares regem-se pelo Regimento das Forças Armadas e pelo Regulamento de Avaliação Militar.

8. *Que pontos sobressaem nos mecanismos de avaliação de desempenho das assessorias numa realidade que é o Museu Militar do Porto?*

R: Não nos foi destacado nenhum mecanismo, tendo-nos sido dito apenas que os funcionários estão sujeitos a regulamentos diferentes dos militares, como tinham referido anteriormente.

9. *Qual o nível de relação do MMP com os congéneres militares e civis e qual o papel dos assessores nessas ações?*

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

R: O nível de relação do MMP entre os militares e os civis é de cooperação. Os militares estão presentes nas reuniões da DHCM, onde são discutidos os assuntos inerentes a esta Direção e em que civis e militares atuam num mesmo patamar, trabalhando em uníssono, como uma equipa. Normalmente nas reuniões para discussão de projetos estão presentes a DHCM e o Museu envolvido.

10. Será possível criar uma análise SWOT para as necessidades do MMP? Já existe?

R: O Sr. Coronel informou-nos que as diversas análises à gestão do MMP são importantes no desenvolvimento da gestão estratégica. Foi mencionado que o MMP está limitado em termos de autonomia, pois estes têm que comunicar tudo o que se passa internamente ao Estado Maior do exército, cumprindo uma linha estratégica. Foi referido que a DHCM propôs, recentemente, elaborar uma análise SWOT, de forma a refletir sobre a realidade em que atuam e a poderem trabalhar em melhorias em termos de gestão estratégica. Do resultado deste exercício, foi referido como ponto forte o facto de os outros museus não serem concorrentes diretos do MMP. E, como pontos fracos, o pouco interesse do público em temas abrangidos pelo MMP, gerando um fluxo de visitantes aquém do desejado; e o questionamento quanto à localização geográfica do MMP ser a mais adequada.

Depois da entrevista foi-nos facultado um organograma do Museu Militar do Porto, assim como a dissertação de mestrado da Mariana Teixeira, onde foi salientada a importância do capítulo que diz respeito ao Museu Militar do Porto.

No dia 18 de janeiro de 2017, deslocamo-nos ao MMP para recolher mais alguns dados para a realização da nossa dissertação. Durante esta visita realizamos a segunda entrevista, desta feita ao Sargento-Mor António Coelho, que assume um papel fundamental no MMP por ser o *braço direito* do Coronel e o seu principal assessor. Num breve resumo, o Sargento-Mor, de 49 anos, militar-músico, passou para a Secção de Apoio muito cedo. No MMP o Sargento-Mor desempenha funções de gestão na área de recursos financeiros (tem o curso em contabilidade e tesouraria) e trabalha desde 2013 neste Departamento, cujo cargo é exigente, segundo nos refere o Sargento-Mor.

1. Qual o seu papel e função no Museu Militar do Porto?

R: O Sargento-Mor é responsável pela administração do pessoal civil e militar. O seu departamento é composto por seis militares praça e cinco assistentes operacionais das áreas da limpeza e segurança. Outra das suas funções é dirigir toda a área de conservação,

administrativa e limpeza. Foi-nos facultado um documento, datado de 3 de março de 2014, onde são definidas as funções do adjunto do diretor, que analisaremos mais à frente, na secção da análise documental realizada, bem como o relatório de atividades do museu.

2. *Que funções desempenha dentro deste departamento?*

R: O Sargento-Mor enumerou como tarefas:

- atualização dos mapas de pessoal, tanto dos civis como dos militares;
- controlo dos vários documentos elaborados diariamente pelos militares;
- agenda semanal, onde tem um verbete (este documento foi consultado por nós) onde são apresentados todos os dados relativos à contabilidade;
- contabilidade do museu, como por exemplo, o controlo da receita da bilheteria, cujo apuramento é feito semanalmente.

Neste último ponto foi referido que as visitas guiadas poderão ser feitas pela Dra. Alexandra Anjos, pelo responsável da Biblioteca, pelo Sargento Caetano ou pelo Soldado Olameda.

Para além das funções que foram referidas, foi-nos clarificado o funcionamento do cargo, explicando, como exemplo, os depósitos no Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público (IGCP), que funciona de forma semelhante ao do setor público – a faturação do exército, a gestão do património e o orçamento para comprar o material – apenas se realizam com a devida autorização do escalão superior. Para fazer uma requisição, por exemplo, o processo é muito semelhante ao que funciona no setor público, uma nota de ofício é anexada ao orçamento do material, é preenchido um modelo de requisição que é semelhante ao Pedido de Autorização de Despesa presente no setor público e é preenchida esta informação numa base de dados em Excel, onde constam todas as requisições que foram feitas, neste momento, foi-nos mostrado um exemplo de requisição para uma missão que estava a ser realizada. De seguida, elabora-se um orçamento de compra, tendo por base a requisição e, posteriormente um pedido de compra, informando que a compra está aceite. Após a aceitação, o pedido é reencaminhado para o fornecedor e o pagamento é feito num prazo de 60 dias.

Por último, foram referidas mais duas funções pertinentes que estão relacionadas com as renovações de contratos e elaboração dos processos de avaliação (FAI – Fichas de Avaliação Individual). Este documento é o resultado da avaliação anual feita a todos os

funcionários, quer sejam civis, quer sejam militares, realizada pelo Coronel e pelo Sargento-Mor e que posteriormente é enviada para a DHCM.

5.1.2. Análise Documental

Relativamente a esta técnica de recolha de dados, fizemos uma análise dos seguintes documentos:

- Dissertação de Mestrado de Mariana Teixeira (2011), através da qual realizámos parte da revisão de literatura da presente investigação:
- Um documento, datado de 3 de março de 2014, que enumera as funções do Sargento-Mor:
responsável por toda a área administrativa e de apoio; auxiliar o diretor nos assuntos relativos à administração do pessoal, contabilidade e finanças, manutenção das infraestruturas, segurança e limpeza; chefiar os serviços de apoio; zelar pelo atavio, apresentação, conduta e disciplina dos sargentos e praças, em conformidade com as disposições regulamentares e as instruções do diretor, ministrar ao pessoal militar instruções de formação e/ou atualização, de carácter não técnico, necessário à correta execução das respetivas funções ou tarefas; zelar pela limpeza e conservação das dependências e logradouros do museu, incluindo as reservadas à exposição, aos serviços administrativos, ao armazenamento e arrecadação de materiais e documentos, aos serviços oficinais, e à alimentação e alojamento do pessoal; elaborar e manter atualizado o quadro de situação do pessoal do museu; elaborar a escala de serviços do pessoal e promover a sua divulgação através da ordem de serviço e da afixação em local apropriado, executar outras tarefas conforme lhe for determinado pelo diretor, propor ao diretor as medidas que julgar necessárias para o bom funcionamento das atividades do seu âmbito.
- O mapa de pessoal, datado de 6 de janeiro de 2017, onde constava que o MMP era composto por três sargentos das áreas de direção, apoio e chefia, sete praças das áreas gerais, obras e inventários e oito civis das áreas de estudo, biblioteca, apoio e chefia.

5.2. Síntese dos dados recolhidos

Após a realização e a análise das entrevistas, análise dos documentos facultados e consultados e das observações realizadas, apresentamos uma síntese com as ilações retiradas:

- Uma primeira ideia é que não existe uma equipa de assessoria dentro do MMP, mas que existem vários funcionários que realizam tarefas inerentes a esta área. Apesar de haver uma Técnica Superior Assessora, a mesma não é formada na área, pelo que, possivelmente, haverá lacunas na realização de determinadas tarefas devido à falta de competências na vertente do saber-saber. Esta consideração que acabámos de fazer foi-nos sugerida, ainda que involuntariamente, através do Relatório de Atividades de 2016, produzido pelo Coronel, pelo Sargento-Mor e pela Técnica Superior. Este relatório poderia ter sido realizado por um assessor que possuísse conhecimentos em termos de revisão, formatação ou outro aspeto administrativo considerado útil e pertinente.
- Apesar de não parecer relevante para esta investigação, existe, ainda, outro ponto importante referido ao longo da primeira entrevista: a perda de autonomia financeira do MMP e de o mesmo estar sob a dependência direta da DHCM. Este condicionamento do Museu impede-o de avançar com ideias criativas e inovadoras ou até contratar colaboradores com formação específica não ligada estritamente à museologia, pois implicam autorização prévia e verbas, nem sempre disponíveis.
- O Museu Militar do Porto tem uma diferente estrutura comparativamente com qualquer outra estrutura das Forças Armadas Portuguesas. Neste caso, o Museu está adaptado a uma realidade - abertura ao público – enquanto que o Exército está adaptado a uma realidade militar. Um Museu Militar é uma estrutura não combatente que proporciona uma visão histórica de particularidades da realidade militar, neste caso portuguesa.
- O MMP apresenta características próprias e diferentes de todos os outros Museus. Se formos comparar com outros Museus Militares, em termos de missão, valores e objetivos, os mesmos são semelhantes, visto que se situam na mesma realidade.
- Tal como já foi referido, o Museu Militar do Porto não tem autonomia financeira, pelo que a contratação de uma equipa de assessoria ou um assessor não seria tarefa

- fácil. A contratação destes profissionais colmataria as lacunas existentes na execução de muitas tarefas administrativas de forma a libertar os colaboradores militar e outros civis para as tarefas específicas do seu perfil profissional.
- Quanto à gestão dos vários postos no MMP, quem faz essa gestão é a Direção dos Recursos Humanos do Exército. Esta informação é relevante, uma vez que como não existe um assessor específico no MMP, qualquer funcionário/militar poderá desempenhar as funções de secretariado.
 - Quanto à duração da permanência dos militares e civis dentro do Museu torna-se uma desvantagem para o próprio Museu em si, visto que podemos ter pessoas vários anos e que conhecem bem o MMP, mas temos também pessoas que se vão enquadrando dentro do MMP, mas que depois são recolocadas noutra estabelecimento (o que acontece com os militares), o que acaba por “cortar” a dinâmica de um trabalhador dentro de uma instituição.
 - A formação dos trabalhadores é variada, não havendo especificamente alguém da área de assessoria.
 - Quanto ao sistema de avaliação, os civis são avaliados pelo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), visto que os próprios são obrigados a cumprir o que consta na legislação. Já os militares têm diferentes procedimentos, uma vez que estamos a falar de áreas diferentes e de particularidades específicas. No caso da existência de um assessor, este estaria abrangido pelo SIADAP. Uma vez que o funcionário contratado seria civil, o mesmo tem que estar, então, abrangido por este regime.
 - A cooperação entre militares e civis é evidente, o que faz com que o trabalho desenvolvido seja fluído e dinâmico.
 - Um dos pontos positivos do MMP que depreendemos, foi que, sendo um Museu Militar, não tem concorrentes diretos.
 - Um dos pontos negativos do MMP é a ausência de colaboradores com formação específica em algumas áreas, como a assessoria, o que torna complicado o exercício de algumas funções, e o que pode levar também a que os funcionários fiquem desmotivados quanto ao exercício das suas funções.
 - Foi possível, ainda, perceber melhor como é que funciona a área do *BackOffice*, nomeadamente como é que um assessor pode colaborar e contribuir no MMP, assim como também na área financeira. A direção de várias secções dentro do

MMP poderia ser um dos principais atributos deste profissional, podendo libertar o Sargento-Mor para o exercício específico da área financeira. Outra tarefa que poderia ser transferida para o assessor, que neste momento é da responsabilidade do Sargento-Mor, seria a área administrativa e de apoio, pois estas são mais adequadas a uma área de secretariado.

- Nas funções descritas pelo Sargento-Mor percebe-se que as funções principais do seu posto estão relacionadas essencialmente com a área financeira. Mas entre as restantes funções encontramos diversas outras que estariam perfeitamente enquadradas num cargo de assessoria, como, por exemplo, a gestão da agenda.
- Ainda analisando as funções referidas pelo Sargento-Mor, verifica-se que existe uma grande semelhança em termos de tarefas específicas com o setor público, nomeadamente em instituições de ensino. Todo o processo de faturação, pagamentos e aquisições são semelhantes e, voltando a frisar, o assessor pode, de facto, dar o seu contributo neste tipo de departamentos, pois este tem uma noção geral nesta matéria específica.

Do exposto, podemos, numa primeira apreciação, notar que dentro do MMP existem lacunas que seriam sanadas com o recrutamento de um assessor, uma vez que um elemento com este tipo de formação académica abrangeria todo o tipo de funções de apoio à direção do Museu, libertando tempo na área financeira/contabilística.

Após esta síntese, no próximo ponto, iremos dar resposta à nossa questão de partida, traçando a pertinência da figura do profissional de secretariado no MMP.

5.3. Discussão

Nesta secção, como referimos, vamos responder à nossa questão de investigação através da triangulação dos dados recolhidos – entrevistas realizadas, observação direta e a análise aos documentos recolhidos sobre o MMP, já apresentada na secção anterior.

Para chegarmos à questão de partida, começemos por dar resposta às questões secundárias criadas:

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Q.2 – Como é exercido o papel de assessor num contexto tão específico como é o de uma unidade militar onde coexistem efetivos do Exército e funcionários civis, eles próprios adstritos aos quadros e regimes contratuais das Forças Armadas?

Nesta questão, das informações recolhidas concluímos que não existe um assessor, na verdadeira essência da palavra, pois esta função é desempenhada por terá que vários colaboradores, apesar de existir uma Técnica Superior dando apoio a várias tarefas administrativas.

Q.3 – Como se processa o desempenho de uns e de outros em termos de assessoria, face a regulamentos diferenciados?

Os militares e os civis têm várias funções a serem desempenhadas, nomeadamente funções de secretariado que estão distribuídas pelos diversos colaboradores do Museu Militar do Porto. O contacto estabelecido entre os funcionários civis e militares é constante e de cooperação, de forma a garantirem uma melhor organização interna. As tarefas estão estipuladas e definidas entre os membros que compõem esta instituição, de forma a que consigam corresponder às expectativas e de forma a cumprirem com o seu papel dentro desta instituição.

3.1. - Será possível criar um modelo ou será que ele já existe e, neste caso, seja possível uma análise estruturante desse modelo?

Não existe um modelo criado específico dentro do MMP. Tal como mencionado, as funções vão alternando entre os diversos funcionários civis e militares desta instituição.

Q.4 – O Museu Militar do Porto, sendo uma unidade orgânica pertencente ao Exército Português, funciona de acordo com modelos gerais, aplicados às instituições civis ou é autónomo, apresentando particularidades específicas?

O MMP é uma unidade orgânica pertencente ao Exército e, por isso, funciona de acordo com particularidades específicas. Este é uma instituição que não tem autonomia própria e está dependente da DHCM. Apesar de ter algumas semelhanças com outras instituições públicas, não deixa de ser um modelo específico e diferente das restantes.

Q.5 – Qual é a formação específica dos profissionais que exercem as funções de assessoria no MMP?

Tal como foi referido ao longo deste trabalho, os profissionais que exercem funções ligadas à área do secretariado e de assessoria não têm formação nesta área. A formação base destes funcionários está relacionada com as áreas do MMP, isto é, áreas da História e Museologia.

Q.6 – Existe um modelo de profissional de secretariado para este tipo de instituições e, no caso de não existir, faz sentido criar um modelo?

Podemos concluir que não existe um modelo de profissional de secretariado e que faz sentido criar um modelo para este tipo de instituições específicas.

E esta resposta dá-nos o trampolim para a apresentação de algumas sugestões na construção de um perfil de assessor ideal para esta entidade, como tínhamos apontado nestes nossos objetivos.

Os próximos parágrafos serão dedicados a apresentar esta proposta, que se baseou nos dados recolhidos no Museu Militar do Porto através da realização das entrevistas, conversas com intervenientes do MMP, análise documental e a nossa observação.

Como pudemos verificar anteriormente nesta dissertação, um assessor é um trabalhador polivalente, com entendimento em várias áreas e que se adapta facilmente em qualquer ambiente de negócio. O assessor é contratado com o objetivo de apoiar uma direção na sua tomada de decisões, filtrar informação, resolver problemas. No caso do MMP, apesar de ser uma instituição pública de cariz militar, sem autonomia financeira, este foco mantém-se e o assessor pode fazer toda a diferença, ao contribuir para um bom desempenho geral.

De seguida elencaremos algumas das características de um assessor neste tipo de instituição, principalmente no MMP, que foi a instituição estudada:

- **Proatividade:** o assessor terá que fazer com que o MMP evolua e também terá que ajudar no seu desenvolvimento, divulgar as atividades que ocorrem no mesmo, organizar a agenda do Museu, entre várias outras funções.
- **Polivalência/Versatilidade:** um assessor que sabe um pouco de cada área e que sabe aplicar a teoria na prática, pode ajudar em todos os departamentos, podendo, até, chefiar vários departamentos. No caso do MMP, o assessor pode ajudar na área financeira ou ajudar na área da divulgação de eventos, procurar ou investigar

métodos inovadores e aplicar no MMP, como por exemplo, no âmbito das visitas guiadas e fazer algo de inovador e que motive os visitantes. Atualmente as pessoas são atraídas pela inovação e, por isso, quanto mais o MMP inovar nas suas atividades, maior será a probabilidade de atrair mais pessoas ao Museu e que estas passem a mensagem aos seus amigos/familiares/conhecidos.

- **Responsabilidade:** Qualquer indivíduo tem que ter esta característica em mente, ou seja, todos terão que cumprir prazos, assumir a responsabilidade, característica essencial em qualquer área de atuação, logo no MMP, não será exceção.
- **Empatia/Comunicação:** Este é um ponto-chave nesta área. Na ligação da área militar ao civil, na área de interação com os visitantes do museu, na relação entre parceiros civis e militares. Saber usar as palavras certas, saber comunicar com os diversos públicos serve para que os outros nos compreendam e se criem ambientes produtivos e motivados.
- **Autonomia:** Qualquer assessor precisa de ser autónomo no desempenho das suas funções. Por vezes terá que tomar decisões, apesar que uma grande e importante parte ser da responsabilidade da chefia militar que gere o Museu. Mas existem diversas situações, menos relevantes que o assessor poderá e deverá ter a autonomia suficiente para resolver.
- **Ética:** Ética é o estudo do que é bom, correto, justo e adequado ou mau, incorreto, injusto ou inadequado. A nossa ética profissional começa quando integramos uma organização, pois temos deveres profissionais obrigatórios. O assessor deverá procurar conciliar os interesses de todas as partes envolvidas, cumprindo com as suas obrigações e assumir uma postura responsável sobre as consequências que o mesmo poderá vir a ter. Para isso, o assessor deverá ser honesto, capacidade para assumir as decisões, tolerante, flexível, íntegro e humilde.

Para além do assessor ter as características anteriores, este também deve demonstrar ter:

- **Boa memória:** A pessoa para este cargo deverá ter um bom domínio em termos de memória.
- **Inteligência emocional e capacidade de saber lidar com a pressão:** O assessor terá momentos mais pacíficos ao longo do desempenho das suas funções como também poderá ter momentos de grande *stress* em que o assessor precisará de saber controlar todas as suas emoções.

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

- **Inovação:** Tal como referido anteriormente, o assessor deverá apresentar propostas com criatividade, de forma a que o MMP não se torne monótono e haja diversidade e que faça a diferença comparativamente com todos os outros museus.
- **Espírito de equipa e adaptação:** Esta pessoa terá que saber trabalhar com os diversos tipos de funcionários, desde os civis até aos militares, pois são dois tipos de grupos que existem no MMP. O espírito de equipa é bastante importante. Por outro lado, é essencial o sentido de adaptação, principalmente, pela rotatividade de colegas da área militar.
- **Discrição:** Todo o seu trabalho deverá ser sigiloso e deverá prestar a maior confidencialidade para com o Museu Militar do Porto.
- **Cultura geral:** ter conhecimentos em várias áreas de estudo é uma mais valia para o MMP, dada a necessidade de assuntos muito diversificados a tratar.
- **Domínio de línguas estrangeiras:** Para além do português, o domínio da língua inglesa também é bastante importante, para além de pelo menos, o espanhol, francês, italiano ou alemão, pois o Porto é conhecido como uma cidade propícia à visita de turistas e, com certeza, que estes irão visitar o Museu Militar do Porto. Para isso, deverá haver informação na língua oficial de comunicação, assim como fluência na comunicação oral, necessária para o contacto com o público, principalmente, porque a realização de visitas guiadas é uma das tarefas associadas ao profissional do MMP que exerce o papel de assessor.
- **Domínio das TIC:** As tecnologias são indispensáveis nos dias de hoje e por isso o assessor deverá estar em constante aprendizagem.
- **Arquivo e técnicas de documentação:** A organização é uma característica importante e, com o domínio destas técnicas, todo o trabalho será mais fluído. E, na área da museologia, esta é uma área fundamental.
- **Atualização constante:** Todo o assessor deverá procurar estar permanentemente atualizado. No âmbito do MMP é essencial documentar-se sobre todos os assuntos relacionados com a história, a preservação de informação, assuntos de cidadania, militares, políticos, etc.

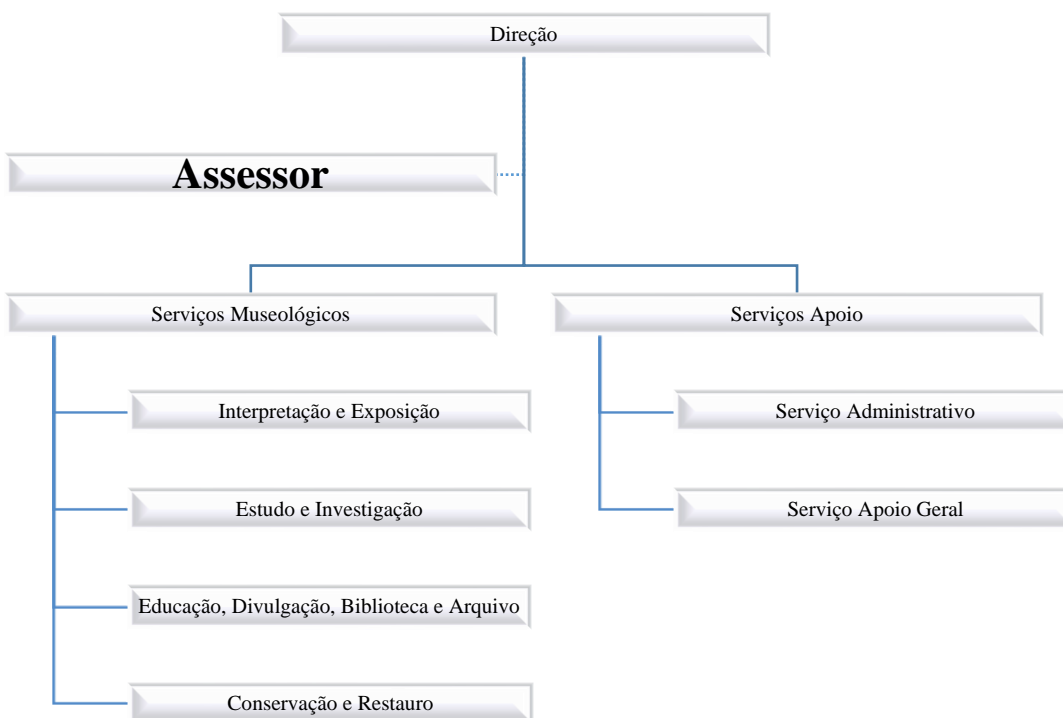
Analisando as características acima apresentadas, podemos concluir que um profissional de assessoria deverá ter uma formação de base na área da assessoria/secretariado, devendo complementá-la com formação na área de atuação em que trabalha, neste caso, em História ou Museologia.

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Quanto aos níveis de assessoria, o assessor do Museu Militar do Porto teria que pertencer ao grupo 3 de Técnicos e Profissões de Nível Intermédio, que corresponderia ao Secretário Administrativo e Executivo. As funções e tarefas desempenhadas pelo assessor dentro desta profissão estariam enquadradas com o Museu Militar do Porto. Tudo o que fosse relacionado com a elaboração e tratamento de correspondência e atas, gestão de eventos, todo o apoio financeiro e o estabelecimento de contactos relacionados com a atividade do MMP, este assessor poderia contribuir para o progresso deste Museu.

Das considerações realizadas, somos de opinião que um assessor dentro do MMP seria uma mais-valia para a rentabilização da organização interna, visto ser um perfil bastante flexível, polivalente, mas igualmente especialista com potencialidade para agregar funções capazes de preparar o trabalho de uma direção, coordená-lo e controlá-lo (Ardions, Romero, Sequeira, 2006), enquanto que os outros departamentos poderão envolver-se em áreas mais específicas do ramo militar. Tendo em conta o organograma que já existe do Museu Militar do Porto, caso um assessor fosse contratado para desempenhar estas funções de *staff*, o organograma poderia apresentar-se da seguinte forma:

Figura 3 Organograma do MMP com Assessor



Fonte: Elaboração própria

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Como podemos ver, o assessor, como elemento funcional ou *staff*, ficaria situado abaixo da direção do MMP, ligado à direção por uma linha descontínua, representando o seu papel de órgão de apoio, não de decisão e, por outro lado, sendo o elo de ligação entre a direção e todos os restantes órgãos de gestão do Museu.

Começando pelos Serviços Museológicos, que envolvem uma parte mais específica da temática de História e Cultura Militar, o assessor estaria envolvido com o serviço de interpretação e exposição, pois é uma área mais relacionada com as exposições, poderia contribuir com ideias inovadoras. Quanto ao serviço de educação, divulgação, biblioteca e arquivo, o profissional ajudaria na divulgação, uma vez que o objetivo seria arranjar mais visitantes para o MMP e divulgar, em vários meios de comunicação, o respetivo Museu. Também ajudaria no arquivo, pois o assessor tem um vasto conhecimento técnico nesta área. Por último, o assessor daria igualmente o apoio necessário ao serviço de conservação e restauro, sempre que fosse necessário.

Quanto aos Serviços de Apoio, este profissional estaria envolvido de uma forma intensiva nesta área. O serviço administrativo seria sempre o seu grande foco. Aqui, o assessor teria de dar todo o apoio necessário, pois, para além de ser a sua área de formação, todas as funções desempenhadas são do conhecimento do mesmo. Relativamente ao serviço de apoio geral, o assessor também teria que dar o seu contributo nesta área, por ser uma área financeira. Apesar de já existir alguém contratado para esta área, o responsável em questão está sobrecarregado com funções que poderiam ser transferidas para o assessor.

Outra área de atuação possível seria a divulgação através de meios mais tradicionais ou virtuais, dada a necessidade de aumento de visitas ao MMP. A criação, manutenção e sistematização de bases de dados/inventários seria outra função importante, visto que existem inúmeras peças que necessitam de ser inventariadas e de uma constante atualização. A gestão de arquivo, correio e e-mail seria uma função diária para este profissional, visto que estes meios são dos mais importantes no que toca à organização e gestão de uma qualquer instituição. Ao assessor poderia também ser atribuída não só a gestão da agenda do Coronel, como também a do MMP em geral, visto que este trabalho é da competência de um assessor. Para além destas tarefas mencionadas, o assessor poderia dar um vasto apoio financeiro em tarefas que não implicam o conhecimento de áreas mais complexas da contabilidade.

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Terminado este momento de resposta às questões secundárias, com a nossa proposta incluída, chegou o momento de darmos resposta à nossa questão de partida:

Q.1 – Qual o papel de um Assessor no Museu Militar do Porto?

Como pudemos verificar através das entrevistas realizadas, do constatado e dos documentos analisados, não existe um Assessor específico no Museu Militar do Porto e, conseqüentemente, não existe, em termos organizacionais, uma definição deste profissional ou das suas funções.

Todas as funções desempenhadas dentro do MMP que são referentes a um assessor, são desempenhadas não só por civis de outras áreas variadas como Museologia ou História, como também são desempenhadas por militares do Exército. Nunca foi contratado um assessor, apenas existindo uma Técnica Superior que realiza uma grande parte das tarefas administrativas e que dá apoio ao Coronel (gestor da instituição).

Portanto, podemos dizer que não existe especificamente um assessor, mas sim uma quantidade de colaboradores que desempenham algumas funções de assessoria. Não existindo um papel definido para esta função ou profissional – secretariado/assessoria – no MMP.

Estas ilações permitem-nos, finalmente, responder à nossa questão de partida, não com uma resposta direta, pois a não existência deste tipo de profissional no organigrama da instituição, o seu papel não está devidamente contextualizado, mas remete-nos e, dá sentido, à proposta apresentada na sequência da explanação da nossa questão secundária 6 e, consolida o sentimento de que este Estudo de Caso fazia sentido e abre portas a novas investigações.

Terminada a análise e discussão dos resultados obtidos, findaremos esta dissertação enumerando algumas considerações finais relativas à investigação que aqui foi descrita.

Considerações Finais

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

Após a realização de uma dissertação desta natureza, surge a necessidade de refletir sobre os resultados obtidos.

O objetivo desta dissertação era verificar e analisar qual era o papel do assessor no Museu Militar do Porto e como é que era desempenhado esse papel. De forma a conseguirmos alcançar este objetivo, começamos por fazer um enquadramento teórico sobre os Museus Militares existentes em Portugal, analisando a sua evolução histórica, assim como do MMP, objeto de estudo desta dissertação. Num segundo momento, procuramos fazer igualmente um enquadramento teórico sobre a área de assessoria no geral, de forma a aprofundarmos os nossos conhecimentos nesta área.

Posteriormente, procedemos à análise e discussão dos resultados obtidos onde, de forma sucinta, concluímos que existe um trabalho de secretariado a ser feito por diversos elementos do MMP, contudo não existe um assessor específico para desempenhar essas funções. No entanto, podemos igualmente concluir que é possível o MMP contratar um assessor para desempenhar as funções de secretariado dentro do MMP.

Elaborada esta síntese da investigação, torna-se imprescindível mostrar quais são as implicações que este estudo tem. Assim, nos próximos parágrafos, apresentaremos uma síntese de conclusões e implicações práticas da realização desta investigação. As considerações finais terminarão com a indicação dos fatores que limitaram a realização deste projeto de investigação, bem como sugestões de investigações futuras.

Conclusões e implicações práticas do estudo

Relativamente aos resultados deste estudo, através da recolha de dados, foram obtidos os seguintes resultados:

1 –Todas as funções desempenhadas dentro desta instituição e que são referentes a um assessor, são desempenhadas, não só por civis de outras áreas inerentes, como também são desempenhadas por militares do Exército. Um assessor nunca foi contratado para esta instituição e o mais semelhante que temos dentro deste Museu Militar é a Técnica Superior que realiza as diversas tarefas administrativas e o apoio ao Coronel. Com isto, podemos verificar que não existe um assessor, mas sim uma quantidade de colaboradores que desempenham funções de assessoria.

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

2 – As funções de assessoria são desempenhadas da melhor forma do ponto de vista do Museu Militar, adaptando as mesmas entre os diversos civis e militares. Os profissionais que exercem funções ligadas à área do secretariado e de assessoria não têm formação nesta área, tendo que adaptar os seus conhecimentos e as suas funções. A formação base dos colaboradores do MMP está relacionada com as áreas de História e Museologia.

3 – Os militares e os civis têm várias funções a serem desempenhadas, para além das funções de secretariado. O contacto estabelecido entre os funcionários civis e militares é constante e a comunicação entre eles é uma mais-valia, no que resulta num forte espírito de equipa. As tarefas estão estipuladas e definidas entre os membros que compõem esta instituição, de forma a conseguirem corresponder às expectativas, a cumprirem com o seu papel e a garantirem uma melhor organização interna.

4 – O MMP é uma unidade orgânica pertencente ao Exército e funciona de acordo com particularidades específicas. Não tem autonomia própria e está dependente da DHCM. Apesar de ter algumas semelhanças com outras instituições públicas, não deixa de ser um modelo específico das restantes.

5 – Um assessor deve ser contratado para o Museu Militar do Porto. Das considerações realizadas, somos de opinião que um assessor dentro do MMP seria uma mais-valia para a rentabilização da organização interna, visto ser um perfil bastante polivalente e dinâmico, mas igualmente especialista nesta área de forma a agregar funções capazes de ajudar a preparar, coordenar e controlar o trabalho da direção do MMP. Neste sentido, os outros departamentos poderão focar-se em áreas mais específicas do ramo militar ou museológico.

Limitações do estudo

A elaboração de um trabalho desta especificidade encontra sempre algumas limitações, quer a nível teórico quer empírico, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de uma investigação válida.

Neste sentido, a nível teórico, encontramos a nossa primeira limitação na inexistência de estudos da área de assessoria dentro da área da museologia que pudessem servir de suporte a esta investigação, havendo apenas estudos gerais da área de assessoria. Quanto

à literatura existente relativamente ao Museu Militar do Porto, este caso nunca foi abordado nesta vertente, existindo apenas estudos dentro de outros museus militares relacionados com as áreas da Museologia e da História. É neste sentido que surgem algumas sugestões de futuras investigações.

Sugestões de Investigações Futuras

Tal como referimos ao longo do presente trabalho, as funções desempenhadas na área da assessoria têm ganhado cada vez mais importância em todos os setores de atividade ao longo dos anos. Neste sentido, e apesar das limitações em relação ao objeto de estudo de caso, consideramos que conseguimos obter alguns resultados válidos, que podem constituir um começo para futuras investigações na área dos Museus Militares.

Assim sendo, e tendo em conta a investigação, consideramos que desenvolver o papel do assessor, não só num Museu específico, como foi o MMP, mas também estudar este mesmo papel nos diversos museus militares existentes em Portugal e compará-los de forma extensiva seria uma mais-valia para esta área. Uma vez que os resultados obtidos nesta investigação não podem ser generalizados por ter sido realizada sob a forma de estudo de caso, sugerimos uma investigação transversal a todos os Museus Militares e Museus Civis em Portugal, de forma a podermos averiguar se este papel pode ser generalizado, se o paradigma é semelhante em todos os museus, ou será específico em cada Museu.

Numa fase posterior, também podemos verificar os outros Museus Militares existentes internacionalmente e verificar semelhanças e diferenças entre eles. Consideramos igualmente que seria interessante estudar a gestão dos Museus Militares em Portugal, não só a nível de assessoria, como também o nível de gestão, de forma a compreender melhor o funcionamento deste tipo de instituições específicas.

Consideramos igualmente não só desenvolver o papel do assessor num Museu específico, como foi o MMP, mas também estudar este mesmo papel nos diversos museus militares existentes em Portugal e compará-los de forma exaustiva. Numa fase posterior, podemos verificar os outros Museus Militares existentes internacionalmente e verificar semelhanças e diferenças entre eles.

Referências Bibliográficas

Bibliografia

- Amaral, I. (1997). *Imagem e internacionalização*. Lisboa: Verbo.
- André, M. E. D. A. (2005). *Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora
- Ardions, I., Romero, Z. e Sequeira, A. S. (2006). *Organização e Técnicas Empresariais*. Porto: Edições Politema
- Azevedo, C.E.F. et al. (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, pp. 16.
- Becker, Graciele; Ceolin, J. (2010). Gestão Secretarial - Uma Nova Visão de Assessoramento nas Organizações. *Secretariado Executivo Em Revist@*, 6, 15. Disponível em: <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bíscoli, F. R. V. & Cielo, I. D. (2004). Gestão Organizacional e o papel do secretário executivo. *Revista Expectativa*, 3(3), pp. 11–19.
- Borges, M.J. (2011). *Secretariado: uma visão prática*. 2ª. Ed. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Bortolotto, M.F.P. & Willers, E. M. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das Principais Características que Compõem o Perfil. *Revista Expectativa*, 4(4) - 2005
- Brigola, J. (2011). Perspectiva histórica da evolução do conceito de museu em Portugal. IN Maria Margaret Lopes e Alda Heizer, org., *Coleccionismo, práticas de campo e representações* (pp. 43-48). Campina Grande: Sciello
- Brunchez, A. et al (2015). Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação na Brazilian Business Review. In *XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*, pp. 1-14.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Casanova, S. de S. (2012, julho 2014). *Crónica: O Papel do Secretariado nas Organizações*. Disponível em <http://www.sabado.pt/opiniaio/detalhe/O-papel-do-secretariado-nas-organizacoes.html>

- Casanova, S. S. & Miranda, S. (2015). Novas competências para o secretariado contemporâneo. *Livro de Atas do Congresso Internacional de Secretariado e Assessoria 2015*, pp. 33-51.
Disponível em: https://issuu.com/anavieira34/docs/livro_de_atas_2015
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Coutinho, C. & Chaves, J.H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221-243.
- Coutinho, C. et al (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. IN *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, XIII (2): pp. 455-479.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.ª edição). Coimbra: Edições Almedina.
- DUARTE, T. 2009. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *Cies e-working paper. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia*.
Disponível em: http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte-003.pdf
- Figaro, R. (2014). A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos*, 6(2), pp. 124-131.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos de Técnicas de Pesquisa Social* (6.ª edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, C.; Pacheco, T.; Marujo, F.; Teixeira, R. & Teixeira, D. (2014). Secretariado: acabar com o estereótipo. *Livro de Atas do IX Congresso Internacional de Formação para Assistentes de Direção*, 76-79. Disponível em: <http://docplayer.com.br/5683514-Livro-de-atas-ix-congresso-internacional-de-formacao-para-assistentes-de-direcao.html>
- Goode, W.J. & Hatt, P.K. (1969). *Métodos em Pesquisa Social*. 3ª ed. São Paulo: CIA Editora Nacional.
- Ivy, K. (2006). Secretarial Work, Nurturing, and the Ethic of Service. *NWSA Journal*, 18(2), pp. 170-192.
- Kirouac, A. (2009). The Military Museum as na advocate for peace. *MAGAZINE. UK: ICOMAM*, Basilica Press, 2, pp. 22-23.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- McNulty, Terry & Stewart, Abigail (2015), *Developing the Governance Space: A Study of the Role and Potencial of the Company Secretary in and around the Board of Directors*. University of Liverpool, United Kingdom
- Miranda, P. K. J. De. (n.d.). *Técnicas em Secretariado*, Instituto Siegen.
- Pimentel, M. (1998) *Enciclopédia da secretária: o escritório*. Setúbal: Marina editores.

- Pimentel, M. (1998) *Enciclopédia da secretária: redacção, gramática e dicionários*. Setúbal: Marina editores.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: 2ª ed Gradiva.
- Ramos, M. A. N. (2004). O Novo Perfil da Secretária Executiva. *Revista PIBIC*, 1(1), pp. 155–168.
- Sabino, R. F., & Marchelli, P. S. (2009). O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(4), pp. 607–621. Disponível em <http://doi.org/10.1590/S1679-39512009000400006>
- Santos, P.M. (2012). “Secretariado: um fator de competitividade organizacional”. In Santos, P. (coord.). *Secretariado: ser competitivo em Organizações de Futuro. Atas das V Jornadas*. ESTGL. Disponível em <https://goo.gl/jqSaf2>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill (2015), *A Research method for business students*. 7. Ed. London: Pearson Education
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 172–194. Disponível em <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vieira & Sousa (2015). O Cenário do Secretariado em Portugal. *Livro de Atas do X Congresso Internacional de Secretariado e Assessoria*, pp. 9-20. Disponível em https://issuu.com/anavieira34/docs/livro_de_atas_2015

Dissertações de Mestrado

- Barbosa, C. (2015). Os fatores influenciadores de intraempreendedorismo no profissional de secretariado. Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/Instituto Politécnico do Porto.
- Correia, M. T. R. A. (2002). A génese de um museu: do Arsenal Real do Exército ao Museu de Artilharia. Dissertação de Mestrado em Museologia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

O Papel do Assessor no Museu Militar do Porto

- Loureiro, C. A. F. (2008). Modelos de gestão de coleções em museus de ciências físicas e tecnológicas. Dissertação de Mestrado em Museologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Loureiro, C. E. V. (1997). De Quinta do Prado do Bispo... a Museu Militar do Porto. Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense, Porto, Portugal.
- Machado, P. I. J. (2010). Relatório de Estágio no Museu Militar de Elvas. Relatório de Estágio do Mestrado em Museologia da Universidade de Évora.
- Nogueiro, M. E. P. (2009). Museu Militar de Bragança: Fundação; Práticas Museológicas. Dissertação de Mestrado em Museologia - Faculdade de Letras da Universidade do Porto
- Rodrigues, F. A. (2005). Uma nova rede de museus para o Exército Português. Dissertação de Mestrado em Museologia e Museografia da Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa.
- Teixeira, M. J. (2011). A natureza e gestão das colecções dos museus militares na dependência da Direcção de História e Cultura Militar. Dissertação de Mestrado em Museologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Documentos Legislativos

- Decreto-Lei do Conselho da Revolução n.º 242/77, de 8 de junho. Diário da República n.º 122, Suplemento, Série 1 de 1977-06-08
- Decreto-Lei do Conselho da Revolução n.º 242/77, de 8 de junho. Diário da República n.º 133, Suplemento, Série I de 1977-06-08
- Despacho do Chefe do Estado-maior do Exército n.º 28/2009, de 12 de fevereiro, estabelece as temáticas museológicas para os museus militares, na dependência da DHCM.
- Despacho n.º 96/CEME/08 (2008). Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército.
- Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto - Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses

Webgrafia

Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado em Assessoria (s.d.).

<http://www.asp-secretarias.pt/>, acedido a 23 de agosto de 2018.

Direção-Geral do Património Cultural (s.d.). <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/>,

acedido a 16 de novembro de 2015

Exército Português (s.d.) www.exercito.pt, acedido a 16 de novembro de 2015

Petição n.º 225/XII/2ª (22-dez-2012). Criação da Ordem dos Profissionais de

Secretariado e Assessoria. Retirado de: <https://bit.ly/2PAcz3V>

Apêndice A – Questionário aplicado aos funcionários do Museu Militar do Porto

1. Qual a estrutura base da rede de assessorias do MMP?
2. Esta rede de assessoria baseia-se num modelo próprio e individualizado ou segue um organograma supra unidade orgânica ao MMP – é um sistema vulgarizado no Exército ou especificamente no relativo à Direção de História e Cultura Militar?
3. Esta estrutura de assessoria, se for modelo interno do MMP, tem semelhanças com outros Museus, nomeadamente da rede civil, incluindo a RPM ou atende às características próprias de um museu militar.
4. Qual os níveis de atuação e funções das várias assessorias no MMP? São específicas ou atuam em transversalidade?
5. Como se processa a nomeação ou colocação dos assessores nas diversas funções?
6. Os assessores assumem as funções durante quanto tempo?
7. Existem mecanismos de avaliação das assessorias específicas ou seguem os preconizados para a restante função pública?
8. Que pontos sobressaem nos mecanismos de avaliação de desempenho das assessorias numa realidade que é o Museu Militar do Porto.
9. Qual o nível de relação do MMP com os congéneres militares e civis e qual o papel dos assessores nessas ações?
10. Será possível criar uma análise SWOT para as necessidades das assessorias do MMP? Já existe?