

O futuro numa década: Os desafios económicos e securitários de Portugal

SÓNIA MORGADO

*Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior
de Ciências Policiais e Segurança Interna, Portugal
Investigadora no ICPOL – Centro de Investigação do ISCP SI*

SÉRGIO MENDES

Oficial na Polícia de Segurança Pública

Resumo: O presente artigo procura explorar os desafios económicos e securitários para Portugal na próxima década. Para a análise crítica foram considerados inúmeros fatores de base, mencionados no enquadramento conceptual, que coadjuvaram a construção da Matriz SWOT, e a matriz de decisão ou de impacto cruzado. Os resultados evidenciam as ameaças e oportunidades primordiais para o país, durante a próxima década, perante as quais se podem definir estratégias de intervenção no combate às ameaças, tornando-as como oportunidades, e na exponenciação das segundas.

Palavras-Chave: economia; segurança interna; intelligence; SWOT; Matriz Impacto Cruzado; desafios.

Abstract: The paper tries to identify the economic and security challenges for Portugal in the next decade. For the critical analysis were used innumerable base factors, taking into account the conceptual framework, which assisted in the construction of SWOT, and finally the impact cross matrix. The results show the main threats and opportunities for the country in the next decade. The analysis allows the establishment of intervention tactics for tackling the threats, transforming them onto opportunities, and improving the second ones.

Key-Words: economy; internal security; intelligence; SWOT; Cross-Impact Matrix; challenges.

Introdução

A nossa sociedade confronta-se com permanentes desafios, que afetam quer o nosso modo de vida, quer o próprio equilíbrio estrutural, económico e securitário. Estas mutações, mais ou menos turbulentas, são constantes no desenvolvimento da sociedade, seja a nível económico ou securitário. A próxima década é crítica na evolução do estado de saúde da sociedade portuguesa e na sua reestruturação do sistema socioeconómico.

As diferentes temáticas segurança e defesa, economia, educação, relações externas, sistemas de informações, justiça e energia, são ramos das ciências que recolhem informação, apresentam interfaces e diferentes especialidades taxonómicas. Assim pretende-se um objeto de estudo abrangente que aborde o conjunto das diferentes componentes, da sua complexa teia de inter-relações, que se constitui como um ecossistema.

Cada um dos elementos têm uma relação trófica, ou seja, cada um deles procura conhecimento no outro, ou ainda alimenta-se do outro. De facto, a dinâmica da sociedade gera em si mesmo um conjunto de informações que, pela sua diversidade e abundância, provocam estímulos exteriores e interiores, para os quais existirá retroação sistémica.

Esta assunção permite que os diferentes agentes promovam alterações no *satus quo*, a partir de alterações comportamentais do indivíduo, apostando na estratégia “See, Feel, Change”, como elemento fundamental da mudança – “Heart of Change” (Kotter & Cohen, 2002).

Quatro ideias fortes perpassam transversalmente a presente abordagem: a segurança e defesa não acontece sem atividade económica estável em crescimento e desenvolvimento; a educação é primordial para as pessoas e políticas; Justiça e energia contribuem para a segurança e defesa do país; os serviços de informações e as relações externas convergem na coadjuvação para a segurança e defesa.

Enquadramento conceptual

As temáticas abordadas serão desenvolvidas para proporcionar uma maior compreensão sobre o tema. Deste modo, apresenta-se o referencial teórico de forma a sistematizar a segurança e defesa, o crescimento e

o desenvolvimento económico, educação, justiça e energia, serviços de informações e relações externas, pretendendo-se fazer uma abordagem teórica de modo a perceber os fatores influenciadores e o seu processo de interação com os processos securitários

A segurança e a defesa

A etimologia da palavra segurança, deriva da palavra latim “*securus*”, que significa livre de perigo, do risco, da incerteza, sem preocupações. *Per se*, a segurança total é um mito, porque a ausência de risco, a previsibilidade, a certeza quanto ao futuro, são elementos contrários, ou melhor divergentes da postura e da envolvente em que se insere o Homem. Por essa razão Aquino refere-se à segurança como “um mal a evitar”.

A dimensão de segurança assume vários contornos, pelo que, esta reflexão, quanto ao risco que diminui a previsibilidade e aumenta a incerteza quanto ao futuro, envolve o cruzamento de vários aspetos da vida do ser humano.

O paradigma da segurança, seja ele de carácter emocional, laboral, monetário, ambiental, saúde, Interna, Estado, Mundial, em face do desenvolvimento tecnológico, dos processos eletrónicos, forma uma tríade inseparável da certeza e do risco, uma vez que o seu propósito é criar condições para atenuar ou anular os níveis de incerteza e imprevisibilidade do comportamento humano.

A exposição das diferentes abordagens de segurança, não obedecendo a nenhum rigoroso critério de ordenação, é apresentado a partir de uma perspetiva micro, para uma macro, consolidada pelo *core* essencial do Estado de direito, revelada pela sua função jurídico-regulamentar.

Um indivíduo, pela sua complexidade, agrega em si mesmo um conjunto de elementos, que o torna motivado (Maslow, 1943) e influenciam a sua segurança emocional. Esses elementos são de carácter social (amizade, socialização, aceitação), de *status* e autoestima (confiança, reconhecimento, respeito) e de auto realização (desenvolvimento, prestígio). A afirmação destas prerrogativas dá origem a um complexo rosário de relações pacíficas ou amigáveis, com carácter bilateral ou multilateral, revestindo-se como elemento de reciprocidade, permitindo a adoção de comportamentos conscientes, geradoras no domínio da segurança, de maior previsibilidade e redutora das fontes de risco e incerteza.

Apesar do estado evolucionista do *homo sociologicus* e o *homo psicologicus*, a vertente económica, do ser racional, *homo economicus*, permanece patente na necessidade que o mesmo sente na satisfação do seu desejo de segurança monetária. De facto, todo o indivíduo procura aplicar o seu capital de forma a dele obter o máximo proveito, procurando assegurar a sua estabilidade e proveito (Smith, 1776), permitindo-lhe uma relação equilibrada, na sua moldura egocentrista, com as suas necessidades primárias recorrentes e, com o seu nível de qualidade de vida.

O ambiente de trabalho seguro, em termos físicos ou em termos de evolução na carreira, e saudável, como resultado de práticas de responsabilidade social, gestão de pessoas e gestão ambiental, é fundamental no âmbito da segurança laboral. A melhoria desta segurança, através de aperfeiçoamentos na segurança e higiene no trabalho, bem como incentivos à prestação dos colaboradores, produz ganhos de produtividade, diminui o custo final do processo, pela redução de pausas no processo, absentismo, acidentes e doenças profissionais.

Um novo cânone surgiu na contemporaneidade relativa à segurança que se refere à segurança ambiental. Esta definida como a intersecção entre o ambiente e considerações na segurança interna, ao nível nacional, constitui-se como um importante elemento de intervenção no campo da política nacional e internacional (Allenby, 2000).

Apesar de não ser consensual em que medida é definida a segurança na saúde (todos os conceitos envolvem proteção contra ameaças, emergência global em casos de inadequada resposta, envolvimento de novos atores, por exemplo militares e, ligação à política externa (Aldis, 2008)), a Organização Mundial de Saúde (2007), defende que o sistema de saúde funcional é a pedra basilar da segurança na saúde, porque permite, dentro do sistema, o acompanhamento e a compreensão dos fenómenos e a cooperação internacional, incrementando os níveis de saúde, para evitar, em casos de doença, contágios que possam converter-se em pandemias (caso do Ébola em 2014).

O latente estado de confronto em que se encontram algumas nações, o terrorismo, e o comportamento de organizações criminosas nacionais e transacionais, são um fator de risco para a segurança interna de um Estado e consequentemente para a segurança mundial, podendo convergir na afirmação de Rees (2003) que antecipa a probabilidade da humanidade se autodestruir neste século. A segurança interna, assegurada pela intervenção das forças de segurança e das forças militares, é o primeiro patamar de intervenção territorial que pretende assegurar a liberdade e os direitos fundamentais dos cidadãos.

A segurança dos processos eletrónicos/espço cibernáutico, definida com os procedimentos e certificados de autenticidade, registo pessoal e integridade, são uma forma de contribuir para a segurança dos utilizadores destes meios, cuja responsabilidade jurídica, quanto aos elementos, bem como quanto à integridade e validade dos documentos em forma eletrónica, garantida pelo organismo fornecedor do certificado.

Sendo necessário ao homem segurança para conduzir, planificar, conformar autónoma e responsabilmente a sua vida, o Estado de direito, tem como elementos constitutivos o princípio da segurança jurídica e da proteção de confiança (Canotilho, 2014). Assim, a segurança jurídica serve por um lado para estabilizar as relações jurídicas – âmbito objetivo – e, por outro, proteção de confiança – âmbito subjetivo.

Percebe-se, pelo exposto, que a segurança, *latus sensus*, composta por diferentes valores, funde-se a partir da redução dos riscos e das incertezas passíveis de gerar desconforto e conflitos a esse nível.

Concomitantemente os diferentes aspetos, são coadjuvados por esta segurança, a jurídica, que se consubstancia em legislação e/ou jurisprudência, normas, tratados, diretivas aplicadas não só pelo Estado, mas por organismos governamentais e não governamentais e outras instituições ao nível do trabalho, penal, saúde, criminal, mundial, tecnológica, confluem para incrementar a percepção e os níveis de segurança dos indivíduos, ou seja aumentar a “Human Security”, pela redução dos riscos à sua segurança e liberdade (Bajpai, 2003).

Economia: Crescimento e Desenvolvimento Económico

Os conceitos estruturais de economia permitem, numa perspetiva sistémica, a obtenção de uma visão global e abrangente do crescimento, nomeadamente, nos seus aspetos e fatores de determinação; os diferentes estágios de desenvolvimento; a relação entre o crescimento e o desenvolvimento, entre outros.

A origem da palavra economia, pela amplitude de intervenientes e características que agrupa, não deixa de contemplar os elementos estruturantes de origem que são o *oikos* e o *nomos*, ao considerarmos, a casa, em *latus sensus*, como uma região, estado ou nação, que deve ser administrada/gerida, de forma eficiente.

A economia é usualmente abordada sob duas formas, na vertente quantitativa – crescimento económico – e, na vertente qualitativa – desenvolvimento económico.

Destarte, tomando por base a abordagem quantitativa, o crescimento económico é um processo sustentado ao longo do tempo o qual os níveis de actividade económica aumentam constantemente. No entanto este processo está condicionado à disponibilidade de recursos produtivos (mão-de-obra, capital, recursos naturais renováveis, entre outros), aos ganhos de produtividade (produtividade do trabalhador) e à poupança da sociedade (define o ritmo dos investimentos), como o provam as várias teorias apresentadas por diversos e conceituados economistas.

A perceção do crescimento económico e o seu entendimento enquanto objetivo principal, em termos económicos, foi evoluindo e tornando-se mais consistente no que diz respeito à análise científica, e à sua determinação.

A práxis do crescimento económico evolui, desde o critério e progressão linear, menosprezadores dos fatores que para ele contribuem, à evolução por estágios – civilização primitiva¹; feudalismo²; capitalismo³; socialismo⁴ e comunismo⁵ – apresentada por Friederich List (1789-1846) e Karl Marx (1818-1883), aos modelos clássicos de Adam Smith (1723-1790) e Robert Malthus (1766-1834), cuja análise se baseia nas variáveis explicativas terra (fator constante) e população (fator crescente), aos modelos da análise moderna, cujo núcleo fundamental explicativo é o capital (acumulação de capital). A necessidade de inclusão de outras variáveis, como seja a inovação, a educação, o progresso técnico, que condiciona a produtividade dos fatores e influencia a produtividade do capital e as fronteiras dos preços dos fatores. *Id est*, intensificam o capital e, conseqüentemente contribuem para o crescimento do Produto Nacional Bruto

¹ Economia baseada na autossuficiência, em que os elementos eram caçadores e agricultores.

² Formação económico-social estabelecida como resultado da decomposição e afundamento do regime escravagista. Na sociedade feudal as principais classes são os senhores feudais – nobreza e alto-clero (representação do poder e detenção da terra) – e os camponeses – sem direitos políticos e jurídicos e representantes da classe explorada.

³ Designação implementada em meados do século XIX pelos socialistas para definir individualismo económico, cuja premissa base é que a grande parte da propriedade (terra e capital) é privada.

⁴ Nasceu como contraponto ao capitalismo, para remediar os seus defeitos, não só económicos, mas também morais, e define-se como uma economia de planeamento central em que o Governo controla todos os meios de produção.

⁵ O comunismo pode ser analisado pela sua vertente do conhecimento – comunismo científico – e pela sua vertente intelectual – comunismo filosófico. Teve como seu mentor Marx e Engels, e fundamenta que a propriedade privada dos meios de produção não deve existir e que os rendimentos devem ser distribuídos igualmente.

(PNB) e para a produtividade do trabalho. Assim, os diferentes modelos de crescimento, refletem-se em diferentes abordagens modernas em que o crescimento do PIB depende da acumulação de capital (Harrod-Domar, 1939 e 1946); de um prazo temporal infinito, progresso técnico e um fator acumulável (Cass, 1965; Koopmans, 1951; Ramsey, 1928); do progresso técnico e o ciclo de pobreza (Nurkse, 1950; Rosenstein-Rodin, 1943), do investimento em progresso técnico (Schumpeter, 1953); do crescimento de *stock* de capital, da força de trabalho e dos avanços tecnológicos (Kaldor, 1954; Solow, 1956; Swan, 1956); do modelo input-output (Wassily Leontieff, 1960); do progresso técnico da poupança e de dois fatores acumuláveis (Lucas, 1988, 1993, 2000; Mankiw, 1992; Romer, 1983, 1986, 1992, 1994; Weil, 1992) (Morgado, 2010).

O desafio da escolha do modelo de crescimento económico, em tempos de tensão político-ideológica, entre teorias clássicas/neo-clássicas, keynesianas ou marxistas, tendo em conta, as consequências, ou o padrão absoluto (“which theory best “fits the facts”” (Wolff & Resnick, 2012, p. 371)), e os impactos que a mesma têm na vida em sociedade, divergem na medida de exploração, ou conclusão quanto aos fatores e a forma de intervenção quanto à inflação, recessão, guerra, violência doméstica, desigualdade ou a componente social (Wolff & Resnick, 2012).

O conceito de desenvolvimento económico, é de cariz normativo e qualitativo, e no seu fundamento estão os pressupostos de qualidade de vida, como sejam, o acesso adequado a satisfação das necessidades básicas, à educação, acessibilidade aos cuidados de saúde, participação nas decisões governamentais ou organizações que afetam a sua vida (Sloman & Wride, 2009). Para o seu estudo é recorrente o uso do índice de desenvolvimento humano (IDH), para a definição e comparação do nível de desenvolvimento económico por considerar indicadores como a esperança média de vida, a educação e o PIB *per capita* contabilizados em paridade de poder de compra.

Apesar da estratégia de análise, mais técnica para o crescimento económico, e mais empírica para o desenvolvimento económico, promotora do afastamento contextual das duas análises (Barro & Sala-i-Martin, 2004), o âmago da estratégia económica conflui para o garante do crescimento e desenvolvimento económico das populações, ou seja, “o aumento da produção de produtos e serviços que ocorre durante um período de tempo prolongado” (Hall & Lieberman, 2008, p. 552) e a satisfação das necessidades básicas para alcance do seu real potencial.

Educação

A educação, *latus sensus*, incide não só nas competências técnicas adquiridas ao longo da formação académica, mas também na valorização do conhecimento e na qualificação. Esta tríade é um fator incubador do elemento fundamental da sociedade que é o *know-how*.

De acordo com Drucker (2003), a qualificação dos recursos humanos é um fator decisivo na gestão da inovação e adaptação à mudança, razão pela qual, a criação e desenvolvimento do capital humano constitui-se como uma vantagem competitiva das organizações (Heneman, Ledford, & Gresham, 2000; King & Sung-Choon, 2013; Morgado, 1997, cit. in Morgado & Gonzaga, 2014), porque se constitui como um “investimento com retorno [...] essencial para consolidar a performance e contribuir para o desempenho económico.” (Morgado & Gonzaga, 2014, p. 66).

A proximidade do tecido económico-produtivo dos centros de investigação universitários constitui-se como um conjunto de iniciativas integradas que formam um ecossistema (Cunha, 2012) catalizador de relações de confiança entre a panóplia dos agentes (económicos e conhecimento)

A qualificação como mentora do progresso e convergência com os padrões internacionais, reside na complementaridade não só nos seus níveis mais elevados, nas *spin offs*, *start-ups*, empreendedorismo, mas também no investimento sério empresarial (Oliveira, 2011).

A ênfase na educação, formação contínua, (re)qualificação do capital humano, é um processo de integração transnacional facilitador da eficácia política, organizacional e conjuntural, para que a legitimidade estrutural de um território e a competitividade de um país seja progressiva e capaz de intervir no mercado/território global.

Relações externas

O inevitável (Friedman, 2006), imparável e constante (Morgado, 2013b) processo da globalização envolve uma transmutação nos processos políticos, culturais e económicos (Giddens, 2002) revolucionando as formas como se estabelecem as parcerias e relações entre países e governos, formando o que Frasquilho (2012), considera a nova ordem global, constituindo-se como um “fenómeno de integração e proximidade entre culturas” (Morgado, 2013b, p. 47).

As relações externas internacionais e as redes de trabalho, têm impacto nos métodos de governação, na efetividade das políticas (Provan & Kenis, 2008) e na simbiose estrutural para a convergência política, económica, cultural e social.

As relações externas determinadas em duas dimensões analíticas críticas – relações sociais de poder e relações sociais de efeitos – permitem a definição de diferentes poderes, numa taxonomia definida por Barnett and Duvall (2005), como compulsório, institucional, estrutural e produtivo. É nesta quadratura e no contexto globalizante, que intervêm os elementos de poder, na definição da estratégia e harmonização mundial a nível da economia, da política, do ambiente e da segurança e defesa, em que, de acordo com Simmons (2001), países como EUA e Reino Unido, assumem um papel relevante.

Num mundo dividido em dois – zonas de paz e zonas de *turmoil* (Singer & Wildavsky, 1996) – a conceptualização das normas são extensões das normas e regras de políticas internas (Russett, 1993). No paradoxo das relações externas e internacionais, num mundo heterogéneo, as normas assumem um carácter cada vez mais local/regional, em função da sua difusão, seja em termos de conflito, integração ou democratização (Gleditsch, 2005).

O constructo decorrente das relações externas/internacionais, na sua abrangência económica, energética, ambiental, social e outras, numa envolvente assimétrica e heterogénea, procura estabelecer uma ordem internacional hegemónica, garante dos padrões de segurança e dinamizadora de uma ordem global.

A interdependência gerada pelas relações político-económicas, inseridas num ambiente mutável, global e competitivo, geram uma maior dinâmica nos ciclos (Morgado, 2014) e influência nas economias dos territórios e países.

Sistemas de informações – Intelligence

O sistema de informações componente essencial da segurança interna e externa de um país, tem observado ao longo dos tempos, uma adaptação à atmosfera global envolvente, no combate às ameaças macro, meso ou micro globais de um país/mundo, comportamento territorial ou cidade/indivíduo. De facto a incessante procura de informação, por parte dos cidadãos, utilizadores comuns, piratas e especializados torna premente a divulgação de informação, para que a necessidade de se subverter o

sistema, com a prática de crimes informáticos, nomeadamente a pirataria, seja reduzida. Assim, a presença no mundo virtual, seja *online* (sítio na internet) seja em redes sociais (*facebook, twitter, instagram, youtube, orkut*, entre outros) é essencial, definindo-se os tipos de media onde se projectam, os seus conteúdos e a sua funcionalidade.

No processo de globalização económica, cultural, tecnológica e social, a convergência de elementos fundamentais informativos é imprescindível, uma vez que a recolha de informações extravasa as plataformas tradicionais da mesma, adaptando-se ao sistema complexo criado pelo ser humano, a World Wide Web (*www* ou *web*), com o redimensionamento das oportunidades e desafios, resultante em mudanças nos comportamentos sociais e tecnológicos. Esta transformação derrubou fronteiras entre os intervenientes (autor, leitor, investigador, entre outros agentes) e incrementou a avidez pelo consumo e disseminação de informação, encontrando-se interligada com o processo de criação e partilha de informação (Zeng, Chen, Lush, & Li, 2010).

Perante a alteração do conceito de segurança interna, resultado da alteração da forma de prevaricação dos terroristas e criminosos, uma nova abordagem é necessária. A presença *online* e/ou redes sociais é uma das ferramentas ao dispor dos serviços no âmbito da Segurança Interna, para compreender os diferentes tipos de comportamentos criminosos e ou terroristas.

Assim, a presença virtual surge como ferramenta de combate às ameaças ao país e, como instrumento educativo, aproximando e tornando compreensível aos diferentes seguidores ou utilizadores, conteúdos como análise e gestão de riscos, informações, prevenção de terrorismo e sociologia de segurança interna (Bellaviita & Gordon, 2006).

As redes sociais e a presença na internet induzem a novos comportamentos e a novas estratégias por parte dos serviços de informações dos diversos países, como medida complementar para a aproximação social à população e para controle de informação.

Um novo meio coletivo de informações é construído pela web (Nishida, 2002), que se constitui com uma infraestrutura com impacto no futuro, pela presença generalizada e conectividade estabelecida, concretizando as necessidades humanas da era pós-industrial, a saber o *empowerment* de informação, a partilha de conhecimento, o *clustering* social virtual; o enriquecimento de serviços, e o desenvolvimento da sabedoria em termos práticos (Liu, 2003).

A informação e sua utilização constitui-se como elemento preponderante no processo de decisão, que terá maior ênfase com a avaliação de

riscos, com ferramentas como o Social Media Intelligence (SOCMINT) (Odmand, Bartlett, & Miller, 2012).

Com a ferramenta SOCMINT, é permitido aos serviços recolher, processar, analisar e elaborar relatórios, para as necessidades dos serviços, das polícias e das agências governamentais, antecipando comportamentos que ameacem a segurança interna.

De acordo com Odman (2009), os serviços de informações necessitam de trabalhar para assegurar a compreensão do público no que diz respeito aos seus objetivos, papéis e ética, por forma a consolidar a confiança na supervisão do seu trabalho secreto, nomeadamente, na razão para a necessidade de manter as suas fontes e os seus métodos secretos.

Considerando que os serviços de informações e os *media* têm o mesmo *core business* de atuação – recolha, análise e transmissão de informação – (Campbell, 2009), e à semelhança dos *media* e dos serviços de informações que procuram conhecimento, para aumentar a compreensão e informar os consumidores (Dover & Goodman, 2009), também estes últimos, se debatem por esta necessidade de forma mais autónoma e imparcial, sem o contributo ou análise de intermediários, como sejam, os meios de comunicação profissionais.

Metodologia

Após a introdução e compreensão de conceitos relativos à economia, segurança e às demais componentes abordadas, interessa-nos avançar para a área empírica que refletirá a aplicação de diferentes ferramentas, que permitam o cruzamento de informação, com pontos de partida quer em termos de gestão estratégica, quer em termos de informações, para o ponto de chegada que é a definição holística dos desafios para uma década em Portugal.

O primeiro passo será a determinação de todas as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da estrutura portuguesa. A opção pelo instrumento de análise SWOT deve-se ao facto de este ser o método generalizado e de complemento à formulação da estratégia (Dyson, 2004), à implementação e ao controlo e avaliação da estratégia (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999). A este procedimento seguir-se-á uma análise específica viabilizando a aplicação de uma ferramenta analítica de informação, designada de Matriz de Decisão ou Matriz de Impacto Cruzado.

A informação gerada pelos diversos indicadores da matriz e análise SWOT permite a intervenção na análise de informação, conhecida por

técnica da matriz de impacto cruzado ou Matriz de Decisão, desenvolvida nos anos 60 pelo sistema de informações da Central Intelligence Agency – CIA, como “intelligence analysis technique” (Heuer Jr. & Pherson, 2011). Esta técnica de análise de cenários ao ponderar cada um dos componentes determina quais os aspetos essenciais dos desafios da sociedade portuguesa.

A perspetivação dos pontos fracos e fortes é essencial quer para o processo de gestão estratégica organizacional (Hisrich & Peters, 1989), complementada pela avaliação das ameaças e oportunidades (Krijnen, 1992), quer para a definição de políticas sectoriais e económicas da organização, que é um país.

Assim, para a consolidação específica das ameaças e oportunidades, elaborou-se uma Matriz de Decisão, considerando sete critérios: (1) segurança e defesa; (2) economia; (3) educação; (4) relações externas; (5) sistemas de informação/tecnologias e (6) justiça e energia. A cada um destes critérios atribui-se uma ponderação, representativa do seu peso relativo. As opções, ameaças e oportunidades, sobre a qual se constrói a Matriz de Decisão, são definidas de acordo com a sua importância no âmbito dos critérios (do mais importante para o menos importante).

A utilização sequencial dos dois instrumentos de análise, a montante – SWOT – e, a jusante – Matriz de Decisão ou de Impacto Cruzado – permite o plasmar dos aspetos mais relevantes que se configurarão como os desafios da próxima década para Portugal, contribuindo para o planeamento interativo da estratégia mais adequada.

Resultados e Discussão

Para a formulação da matriz SWOT, decorre uma investigação sobre os elementos constantes do ambiente interno, que desemboca na análise dos pontos fracos e fortes do país, precedido da análise externa, que proporciona uma visão das ameaças e oportunidades.

As variáveis do ambiente externo não são controladas pelos governos dos países, neste caso Portugal, podendo assumir carácter directo – são influenciados pelas acções governamentais⁶ – e indirecto – impactantes a longo prazo⁷.

⁶ Exemplos desses factores são os credores, os fornecedores, a União Europeia, o FMI, o Banco Central Europeu, Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP.

⁷ Inclui aspetos económicos, socioculturais, tecnológicos, políticos e jurídicos.

Na senda do movimento evolutivo da sociedade portuguesa, diversos são os aspectos que poderão ser expostos como oportunidades, nos níveis considerados:

1. Educação: (1) Desenvolvimento do processo de *e-learning*; (2) Programas de formação profissional; (3) Programas de emprego, proteção social e formação para desempregados no IEFPP – Instituto de Emprego e Formação Profissional; (4) Reestruturação do Ensino (ciclo, secundário e Superior); (5) Reavaliação e Redefinição dos curricula para ajustamento às necessidades do mercado;
2. Conhecimento: (6) Papel das redes sociais; (7) Sociedade em rede; (8) Sociedade do Conhecimento⁸.
3. Economia: (9) Modernização da infraestruturas de transportes pela União Europeia – UE; (10) Forte apoio das forças políticas europeias, na definição das estratégias de atuação portuguesa face ao panorama económico; (11) Novas regras para o reforço da política monetária e fiscal (Nacional e Europeu); (12) Recuperação da economia da UE; (13) Atração de novos investidores; (14) Aproveitamento do potencial ambiental e melhorar a qualidade de vida associada; (15) Mercado dos PALOP's – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa – e da CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.
4. Recursos e Energia: (16) Apostar em energias alternativas (processo em constante evolução); (17) Diversificação dos fornecedores de energia; (18) Posicionamento estratégico como plataforma e/ou ligação entre os países da Europa com o Resto do Mundo; (19) Armazenamento das reservas em território nacional; (20) Aproveitamento do nosso maior recurso estratégico MAR (existência de tecnologia economicamente viável para a captura de recursos);
5. Segurança, Justiça e Defesa: (21) Aproximação ao cidadão; (22) Maior consciencialização para a prevenção, preparação, atuação e mitigação (como resultado de sucessão de catástrofes); (23) Cidadão mais reivindicativo; (24) Construção de dinâmica de interação produtiva; (25) Processo de transferência de aprendi-

⁸ Criação com o Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento – POSC de estratégias de fomento à disseminação de informação.

zagens e conhecimentos⁹; (26) Desenvolvimento tecnológico e facilidade de acesso à informação na justiça; (27) Cooperação internacional no combate ao crime; (28) Alternativas aos tribunais na resolução de diferendos; (29) Cooperação com organizações da sociedade civil.

Na antítese das oportunidades, as ameaças configuram-se em 4 dos 5 níveis estratégicos formados para o conjunto de oportunidades, conforme a listagem que a seguir se apresenta:

1. Educação: (1) Envelhecimento da população; (2) Diminuição dos quadros qualificados (Emigração); (3) Rupturas na solidariedade social; (4) Não reposição do saldo natural (menos jovens com consequências graves daqui a 2 ou 3 gerações); (5) Necessidade de adaptação constante ao mercado; (6) Interesse relativamente à formação base diminuto; (7) Dispersão da oferta formativa; (8) Desajuste da formação relativamente às expectativas e necessidades dos formandos em função do mercado de trabalho.
2. Político-Económico: (9) Dificuldade na compatibilização trabalho-vida familiar; (10) Avaliação excessivamente fundamentada no conceito de gestão performativa; (11) Decréscimo da utilização de transporte por comboio; (12) Declínio da rede de transportes públicos; (13) Desentendimento político face às políticas de austeridade; (14) Dissolução da Assembleia da República; (15) Incerteza quanto às políticas de austeridade; (16) Desempenho económico fraco; (17) Nível de investimento público para os próximos anos reduzido; (18) Recuperação económica baseada nas exportações; (19) Desemprego de longa duração; (19) Qualificação profissional superior da mão-de-obra da UE superior à nossa; (20) Taxa de desemprego com tendência de crescimento; (21) Falência das instituições fundamentais ao regime político; (22) Corrosão e corrupção do tecido social; (23) Corrosão e corrupção dos serviços públicos; (24) Fragilidade da economia portuguesa perante concorrência internacional (Inexistência de grupos económicos fortes); (25) Reduzida capacidade negocial nas decisões políticas da UE.

⁹ Divulgação da informação em atividades de extensão à comunidade, congressos, formações, partilha de experiências.

3. Recursos e Energia: (26) Sectores estratégicos geridos por menor número de portugueses; (27) Sectores estratégicos controlados por multinacionais internacionais (comunicação, eletricidade); (28) Pouca diversificação e consequente dependência energética de petróleo e gás; (29) As reservas energéticas armazenadas fora do território português.
4. Segurança, Justiça e Defesa: (30) Lacunas na coordenação operacional; (31) Incremento dos riscos de ameaças não-tradicionais à segurança, (por exemplo, tráfico humano, tráfico de órgãos, cibercrime); (32) Cooperação com forças europeias e internacionais pode tornar Portugal um alvo de terrorismo internacional; (33) Delicada gestão dos recursos; (34) Descrédito da justiça perante os cidadãos; (35) Acréscimo do número de presos; (36) Acréscimo do crime organizado; (37) Efeitos sociais do desemprego, migração e distribuição não equitativa de rendimento; (38) Princípios da independência e imparcialidade do sistema de justiça não são entendidos.

Ao nível do ambiente interno, os itens respeitam a variáveis características ou adjacentes ao país, onde estão definidas as políticas e incluem a estrutura, a cultura e os recursos do país.

O ponto de partida para a análise são os objetivos e metas, a visão que um governo tem para o seu país, bem como os seus recursos. Destarte, as forças ou os pontos fortes do país, que se complementam e integram, são multidisciplinares e heterogéneos, tendo como pedra angular a localização estratégica face ao oceano atlântico e restantes países (1), o que consubstancia o seu posicionamento geográfico – zona costeira – como porto de entrada na Europa e resto do mundo (2). As reformas estruturais da administração pública (3), complementadas com a reforma do código do trabalho para o sector privado e público (4), e por políticas salariais assentes em baixos rendimentos (5); a (6) rede viária bastante desenvolvida; (7) a rede informática desenvolvida; e a (8) possibilidade de potenciar a infraestrutura marítima, integram os aspetos político-económicos do país/território.

Na educação a boa qualificação dos recursos humanos (9), a rede de ensino desenvolvido (10), a motivação direcional da formação para o mercado (11) associado à implementação de Cursos Tecnológicos especializados, substituídos por Cursos de Técnico Superior Profissional (12), bem como a diminuição da taxa de analfabetismo e a implemen-

tação de cultura de qualidade – Acreditação Regular dos cursos (A3ES) (13), são os pontos fortes deste vetor estratégico.

A miríade de pontos fortes na visão estratégica de segurança, justiça e defesa são decorrentes da estrutura institucional, da revogação e implementação de novas leis, bem como no trabalho interpares. Na confluência dinâmica destes fundamentos consideram-se: (1) as estruturas organizadas, resistentes e com capacidade de trabalho (municipal, distrital e nacional); (2) o Sistema integrado de operações de proteção e socorro – SIOPS; (3) existência de informação técnica – documentos normativos e referenciais; (4) a inexistência de ameaças internas, bem como a reduzida oposição governamental, consolidada com o desconhecimento de grupos terroristas; (5) a ausência de risco de conflitos internos; (6) a vontade política e participação nas operações internacionais; (7) os baixos níveis de corrupção nas forças militares e segurança; (8) a legitimidade na aplicação da lei; (9) força policial e segurança tecnicamente qualificada; (10) reestruturação e redução de custos, o que permite a complementaridade de recursos (fusão de serviços) (11) e induz a economias de escala na sua utilização (12); (13) a cooperação entre as entidades, de que são exemplo os grupos de trabalho entre autoridades públicas, privadas e cidadãos; (14) uma cultura institucional de justiça consolidada; (15) sistema penal dinâmico e aberto a mudanças, para a manutenção e validação da (16) existência de um apropriado constructo do sistema judicial e, por último o desenvolvimento do sistema de informações, no âmbito da estratégia internacional “intelligence” (17).

Estes elementos fazem jus ao desenvolvimento educacional, segurança, penal e económico, apesar da crise, que Portugal tem vindo a revelar ao longo do seu trajeto.

No conspecto realizado, verifica-se que ainda existem muitas debilidades que se enformam como os pontos fracos, muitos dos quais são revelantes quando comparados com os seus parceiros europeus.

De facto, apesar da sua rede de ensino mais desenvolvida e da melhoria dos indicadores educativos, a realidade é que o ensino (secundário, tecnológico e superior) tem uma baixa interação com o ambiente envolvente (que se repercutem nas atividades com extensão à comunidade) (1), o que conduz a uma fraca qualificação dos recursos humanos (2) em comparação com a média da UE, ao abandono escolar (3), bem como a baixo nível de participação cívica e cultural da população (4). Outros aspetos relevantes relacionam-se com a morosidade, a burocracia no processo de avaliação e acreditação dos cursos do ensino superior (5),

e o financiamento das instituições que é maioritariamente via orçamento de Estado (6).

Em termos geoestratégicos, a localização na periferia da Europa (7) e a falta de uma política integrada logística e de transporte (8), acarreta o ónus da dependência nas infraestruturas de comunicações dos outros países europeus (9), bem como reduzidos níveis de investimento estrangeiro (10). O decréscimo do investimento, a par da crise económica, são geradores na vertente político-económica de instabilidade social por via da política governamental de austeridade (11), que, por redução do rendimento disponível das famílias, conduz ao baixo nível de procura interna (12), a elevados níveis de desemprego, especialmente jovem com formação superior (13), que se aprofunda com o desajuste entre a oferta e a procura de emprego relacionada com as necessidades das empresas (14).

A dinâmica legislativa enunciada como ponto forte, com vista ao dirimir de ineficiências é, em termos de segurança, justiça e defesa incipiente (15), o que não promove comportamentos de eficiência, apostando numa liderança de *topdown* (16). Por outro lado a existência de organismos com funções transversais de carácter semelhante, potenciadoras da duplicação de funções (17), também despoleta competição interna – intra – (18) e inter – entre as diferentes forças de segurança (19) –, bem como a redução do espaço de manobra em resultado do foco no consenso (20). Este quadro coloca-nos perante um contexto de estratégia reativa das instituições (21), obstaculizando o desenvolvimento de uma política estratégica e reduzindo o nível de aceitação de reformas estruturais (22). O óbice da justiça centra-se no número elevado de processos por tribunais (23), apesar da criação de julgados de paz e outras figuras, para resolução mais célere dos processos, o que efetiva a justiça como morosa (24) e com organizações judiciais ineficientes (25). Em coexistência com outros eixos estratégicos, a redução do orçamento (26) é um agente que condiciona a evolução e a definição de linhas conducentes à efetividade. Iterativamente, a monitorização institucional e uma avaliação de desempenho menos adequada (27), a capacidade física de infraestruturas deficientes (28) e a prevalente estigmatização dos serviços de informações, segurança e justiça por motivos históricos (29), complementam os já profícuos pontos fracos.

A análise das características internas do sistema nos diferentes níveis, que agora se citam pró-memória: capacidade de inovação; *customer relationship management* (CRM); instalações e infraestruturas; serviços/ produtos/capacidades; eficiência, eficácia e flexibilidade e, recursos humanos/capital humano, fundamenta o número de fatores identificados

como pontos fortes e fracos, como ameaças e oportunidades, resumidos na Análise da Matriz SWOT.

A tabela 1 sumariza todos os elementos constantes decorrentes da análise económica, social, financeira, energética, de justiça, educação, correspondentes a estratégias de intervenção passíveis de serem incorporadas num ambiente entrópico, proactivo e estruturante.

Tabela 1
Análise SWOT

Fatores Internos Fatores Externos	Forças (S)	Fraquezas (W)
Oportunidades (O)	Estratégias SO	Estratégias WO
	Promover ações de informação ao cidadão (educação, justiça,...) Promover ações de coordenação inter e intra-organismos. Promover programas cofinanciados de desenvolvimento. Requalificação dos recursos humanos.	Envolver o maior número de atores. Promover campanhas de divulgação, promoção e ações de sensibilização. Promover os processos de aprendizagem para a melhoria da qualificação. Promover a cultura de justiça. Promover políticas de reforço da posição estratégica do país
Ameaças (T)	Estratégias ST	Estratégias WT
	Promover cultura de participação cívica. Incentivar os decisores a investirem em Portugal. Promover a qualificação dos recursos humanos. Promover a coordenação europeia e internacional. Promover a cooperação económica europeia com Portugal.	Promover cultura de segurança a vários níveis. Promover a cultura de cooperação e coordenação. Promover sinergias entre serviços, diferentes forças policiais e de defesa, e a justiça. Fomentar a aplicação célere da justiça.

Após percorrermos o imbricado conjunto de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, com referência aos casos mais significativos a explorar, é possível, à luz da dialética sistematizada da informação e da reflexão expurgada na matriz de decisão, a cada uma das componentes enumeradas supra, atribuir fatores de ponderação, para a criação de uma decisão coordenada, crítica e valorativa dos desafios para uma década.

Evitando ideologismos, tomaremos o contexto da matriz de decisão, como ponto de partida, para evidenciar a convergência em torno dos aspetos essenciais de análise, a saber: Portugal – País e Território; Economia; Integração Europeia; Sectores estratégicos e dependência energética.

Sendo a nossa base a matriz de decisão, na tabela 2 são sistematizados as principais ameaças do país, nos quais se encapsulam os desafios de Portugal.

Tabela 2

Ameaças para a próxima década

País e Território	<ul style="list-style-type: none">• Envelhecimento da população.• Diminuição dos quadros qualificados (Emigração).• Rupturas na solidariedade social.• Não reposição do saldo natural (menos jovens com consequências graves daqui a 2 ou 3 gerações).• Ensino: desajuste da formação relativamente às expectativas e necessidades dos formandos em função do mercado de trabalho.
Problemas económico-financeiros	<ul style="list-style-type: none">• Falência das instituições fundamentais ao regime político.• Corrosão e corrupção do tecido social.• Corrosão e corrupção dos serviços públicos.
Problemas da integração europeia	<ul style="list-style-type: none">• Reduzida capacidade negocial nas decisões políticas da UE.• Fragilidade da economia portuguesa perante concorrência internacional (Inexistência de grupos económicos fortes).
Sectores estratégicos da economia	<ul style="list-style-type: none">• Geridos por menor número de portugueses.• Controlados por multinacionais internacionais (comunicação, eletricidade)
Dependência energética	<ul style="list-style-type: none">• Pouca diversificação e conseqüente dependência energética do petróleo e gás.• Reservas energéticas armazenadas fora do território português.

O país e o território tem assistido, à semelhança dos restantes países ocidentais, ao envelhecimento da população, decorrente não só do aumento da esperança de vida média, mas também da não reposição do saldo natural, com consequências estruturais a longo prazo na economia e na sociedade, como sejam o quebrantamento na solidariedade social. Em face da conjuntura vivida a nível nacional e internacional, o mercado de trabalho confronta-se com vários desafios, o maior dos quais prende-se com a diminuição dos quadros qualificados, decorrente do aumento da emigração. Por outro lado, o ensino/formação encontra-se desajustado à atual reconfiguração do mercado de trabalho mais exigente, flexível e competitivo.

É neste contexto que, apesar das políticas de emprego adotadas, constantes da modernização da economia, estes aspetos ainda são poderosas ameaças para o país.

Sob o prisma dos problemas económico-financeiros, a dívida pública e os compromissos assumidos pelo Governo perante a *Troika* e UE, são reveladores da falência das instituições fundamentais ao regime político e neste ambiente transparece a corrosão e corrupção do tecido social e dos serviços públicos.

Na dimensão integração europeia, a inexistência de grupos económicos fortes, torna a economia portuguesa vulnerável à concorrência internacional. Por outro lado, as políticas de representatividade na UE (Conselho Europeu, Parlamento Europeu) influenciam o nível e capacidade negocial na definição das políticas da UE, face aos países de maior dimensão e com uma economia mais sólida.

Importa destacar que em contexto de ameaça o controle de setores estratégicos por multinacionais internacionais (comunicação, eletricidade, entre outras) e a respetiva gestão por não portugueses, é sintomático da dependência e fragilidade da economia perante estratégias corporativas não defensoras do interesse nacional.

O País enfrenta uma situação perniciosa em termos de dependência energética. De facto, apesar do reforço do investimento em energias renováveis e alternativas, Portugal tem pouca diversificação energética, consolidando a petróleo/gás dependência, reforçada pelo armazenamento das nossas reservas fora do território português, passíveis de serem controladas, coercivamente ou economicamente, por terceiros.

Apesar das ameaças elencadas surgirem como elemento obstaculizante da próxima década, a entropia provocada pelas oportunidades permitem estabelecer fundamentos de otimismo para uma evolução social, económica, cultural, e de segurança do país.

Os rostos mais visíveis das oportunidades, e que não podem deixar de ser eleitos como prioridades de intervenção nacional, são o mercado dos PALOPS' e da CPLP, com dupla função – investidor e espaço de desenvolvimento da atividade económica das empresas portuguesas –, o posicionamento estratégico de Portugal, como plataforma e/ou ligação entre os países da Europa com o Resto do Mundo, o aproveitamento do maior recurso estratégico, MAR, ao qual está subjacente a existência de tecnologia economicamente viável para a captura de recursos.

A aplicação do quadro conceptual da sociedade em rede e da sociedade do conhecimento, convergem para a consolidação e eficiência do processo de transferência de aprendizagens e conhecimentos, que constituem um outro eixo de oportunidades e desafios para uma nova década.

Outro dos desafios radica na energia, quer a nível das energias alternativas, que têm sido objeto de crescimento e constante evolução, quer a nível da diversificação dos fornecedores de energia, e, por último a procura e/ou criação de infraestruturas que tornem viável o armazenamento das reservas em território nacional.

A última oportunidade identificada consiste no aproveitamento do forte apoio das forças políticas europeias, na definição de estratégias de atuação portuguesa face ao panorama económico, que permitem a exequibilidade político-económica.

Como corolário, o manancial de ameaças e oportunidades reduziu-se a 25 aspetos essenciais (15 ameaças e 10 oportunidades) passíveis de se constituírem como vertentes de intervenção governamental. Esta intervenção é primordial para o garante da segurança e ordem pública, na medida em que, o nível de educação, desemprego, desigualdade de rendimentos, instituições vulneráveis à corrosão e corrupção e a mutação do ambiente global, são potenciadores da prática de crimes (Morgado, 2013a).

Conclusão

A abordagem analítica presente configura-se na conciliação de duas técnicas diferenciadas ao serviço das organizações, particularmente dos serviços de informações (matriz de decisão), e da gestão (SWOT). Assim, aflorámos e diagnosticámos os fundamentos para a análise SWOT, TOWS e Matriz de Decisão, num contexto de crise, figura predominante da realidade contemporânea e indissociável das análises e políticas adjacentes.

No início desta análise constatou-se a existência de um significativo número de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, tendo em conta a estrutura sociodemográfica, cultural, político-económica, segurança/justiça e defesa.

Com base nestes, restringimo-nos às ameaças e oportunidades do país, para o qual nos socorremos da Matriz de Decisão, para aferir os pontos que são prevalentes em relação aos demais.

Este entendimento permite uma visão holística da realidade portuguesa possibilitando uma intervenção pró-ativa das diferentes entidades no terreno.

A premência estratégica que alia o desenvolvimento estável de simbioses entre os diferentes elementos constitui-se como um desafio para o dirimir de desigualdades e iniquidades intra-fronteiriças, espaço nacional, intraeuropeias e mundiais, num momento de relevante necessidade de uma economia competitiva, de um estado forte e de segurança cada vez mais essencial, num quadro de globalização económico-competitiva e um quadro de insegurança latente.

O diagnóstico realizado sobre Portugal para a próxima década, é o reflexo das condicionantes nacionais, europeias e globais, que o país enfrenta e/ou enfrentará.

Resumidamente identificaram-se elementos de contexto (país e território), de economia, integração europeia, sectores estratégicos e dependência energética como ameaças. Por outro lado, como oportunidades, apresentam-se questões ao nível do conhecimento, de energia, de mercados e de recursos estratégicos (Mar).

É neste desiderato que, em relação ao nosso objeto originário do nosso interesse, os desafios económicos e securitários para a próxima década em Portugal, perspetivamos e refletimos que o ecossistema português, apesar das suas debilidades, pode potenciar a sua posição a nível económico e securitário, com a simbiose e retroação sistémica dos seus recursos e suas potencialidades identificadas.

Bibliografia

- Aldis, W. (2008). Health security as a public health concept: A critical analysis. *Health Policy and Planning*, 23(6), 269-375. doi: 10.1093/heapol/czn030
- Allenby, B. R. (2000). Environmental security: Concept and implementation. *International Political Science Review*, 21(1), 5-21. doi: 10.1177/0192512100211001

- Bajpai, K. (2003). The idea of human security. *International Studies Review*, 40(3), 195-228. doi: 10.1177/002088170304000301
- Barnett, M., & Duvall, R. (2005). Power in international politics. *International Organization*, 59(1), 39-75. doi: 10.1017/S0020818305050010
- Barro, R. J., & Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic Growth* (2nd ed.). London: Massachusetts Institute of Technology.
- Bellaviita, C., & Gordon, E. (2006). Changing homeland security: Teaching the core. *Homeland Security Affairs*, 2(1), 1-10.
- Campbell, T. (2009). Bedmates or sparring partners? Canadian perspectives on the media-intelligence relationship in “The new propaganda age”. In R. Dover & M. S. Goodman (Eds.), *Spinning intelligence: Why intelligence needs the media, why the media needs intelligence* (pp. 165-184). London: C. Hurst and Co. Ltd.
- Canotilho, J. J. G. (2014). *Direito constitucional e teoria da constituição* (7.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Cunha, A. M. (2012). Os desafios da valorização do conhecimento. *Cadernos de Economia*, 99, 22-24.
- Dover, R., & Goodman, M. S. (2009). *Spinning Intelligence: Why intelligence needs the media, why the media needs intelligence*. London: C. Hurst and Co. Ltd.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640. doi: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6
- Frasquilho, M. (2012). Uma nova ordem global. *O Economista – Anuário da Economia Portuguesa, Ano XXV*, 30-35.
- Friedman, T. L. (2006). *O mundo é plano: Uma breve história do século XXI* (6.^a ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Giddens, A. (2002). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. London: Profile Books.
- Gleditsch, K. S. (2005). *All international politics is local: The diffusion of conflict, integration and democratization* (4th ed.). Michigan: The University of Michigan.
- Hall, R. E., & Lieberman, M. (2008). *Economics: Principles and applications*. Mason: Thomson Higher Education.
- Heuer Jr., R. J., & Pherson, R. H. (2011). *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. Washington DC: CQ Press.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise*. Boston: Homewood.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135. doi: 10.1016/S0167-9236(99)00024-X

- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krijnen, H. G. (1992). *Strategie en Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Liu, J. (2003). *Web Intelligence (WI): What makes wisdom web?* Paper presented at the International Joint Conference on Artificial Intelligence.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi: 10.1037/h0054346
- Morgado, S. M. A. (2010). *Crescimento económico e saúde: Causalidades e sinergias*. Projecto de investigação Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidade de Extremadura. Badajoz.
- Morgado, S. M. A. (2013a). Crime and socio-economic context: A framework approach. *Proceedings in Advanced Research in Scientific Areas*, 139-142.
- Morgado, S. M. A. (2013b). Going global: Health organizations and networking – information society and social media. *Proceedings in Scientific Conference*, 47-51.
- Morgado, S. M. A. (2014). (Des)Ajustamento das finanças públicas em Portugal (1995-2012). *Revista da UIIPS*, 2(2), 145-155.
- Morgado, S. M. A., & Gonzaga, L. (2014). A formação profissional ainda compensa? O valor estratégico da qualificação dos recursos humanos. *Revista da UIIPS*, 2(1), 66.
- Nishida, T. (2002). Social intelligence design for the web. *Intelligent Systems, IEEE*, 35(11), 37-41. doi: 10.1109/MC.2002.1046972
- Odman, D. (2009). Intelligence Secrets and Media Spotlights: Balancing Illumination and Dark Corners. In R. D. M. S. Goodman (Ed.), *Spinning Intelligence: Why Intelligence Needs the Media, Why the Media Needs Intelligence* (pp. 37-56). London: C. Hurst and Co. Ltd.
- Odmand, D., Bartlett, J., & Miller, C. (2012). Introducing Social Media Intelligence (SOCMINT). *Intelligence and National Security*, 1-23.
- Oliveira, P. G. d. (2011). Investir na qualificação. *Cadernos de Economia*, 99, 25-28.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Models of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. doi: 10.1093/jopart/mum015
- Rees, M. (2003). *Our final hour*. New York: Basic Books.
- Russett, B. (1993). *Grasping the Democratic Peace: Principles for a Post-Cold War World*. Chichester: Princeton University Press.
- Simmons, B. A. (2001). The international politics of harmonization: The case of capital market regulation. *International Organization*, 55(3), 589-620. doi: 10.1162/00208180152507560
- Singer, M., & Wildavsky, A. (1996). *The real world order: Zones of peace/Zones of turmoil*. Chatham, NJ: Chatham House.

- Sloman, J., & Wride, A. (2009). *Economics* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Wolff, R. D., & Resnick, S. A. (2012). *Contending economic theories: Neoclassical, Keynesian and Marxian*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Zeng, D., Chen, H., Lush, R., & Li, S. H. (2010). Social media analytics and intelligence. *Intelligent Systems, IEEE*, 25(6), 13-16. doi: 10.1109/MIS.2010.151

Tabela 3 – Matriz de Decisão – AMEAÇAS

Opções	Criterios	Sistemas de Informação/ Tecnológicos							Total						
		Segurança e Defesa 16,0%	Economia 15,5%	Educação 20,5%	Relações Externas 9,0%	Informação/ Tecnológicos 9,0%	Justiça 16,0%	Energia 14,0%							
Envelhecimento da população.		25	4,16	27	4,185	38	7,79	23	2,07	32	5,12	22	3,08	47,3	
Diminuição dos quadros qualificados (emigração).		26	4	26	4,03	37	5,585	38	3,42	38	3,42	28	4,48	29	4,05
Ruínas na sociedade social		24	3,84	23	3,666	32	6,56	25	2,25	21	1,89	35	5,6	23	3,23
Não retorno do saldo natural (menos jovens com consequências graves daqui a 2 ou 3 gerações).		23	3,68	25	3,875	39	7,995	27	2,43	37	3,33	30	4,8	28	3,92
Necessidade de adaptação constante ao mercado.		19	3,04	22	3,41	35	7,175	33	3,117	25	2,25	15	2,4	13	1,82
Interesse relativamente à formação base eliminado.		20	3,2	21	3,255	34	6,97	31	0,99	24	2,16	11	1,76	12	1,68
Diversidade da oferta formativa.		21	3,16	20	3,1	33	6,785	32	3,08	23	2,07	8	1,28	11	1,54
Desajuste da formação relativamente às expectativas e necessidades dos formandos em função do mercado de trabalho.		22	3,52	24	3,72	36	7,38	26	2,34	39	3,51	34	5,44	30	4,2
Dificuldade na compatibilização trabalho-vida familiar.		6	0,96	9	1,395	11	2,255	1	0,09	20	1,8	6	0,96	1	0,14
Avilização excessivamente fundamentada no conceito de gestão performativa.		7	1,12	11	1,705	15	5,135	7	0,83	8	0,65	7	1,12	2	0,28
Desinvestimento na utilização do transporte por comboio.		11	1,76	14	2,17	12	2,46	9	0,81	14	1,26	2	0,32	16	2,24
Desfio da rede de transportes públicos.		12	1,92	10	1,55	17	3,485	8	0,72	13	1,17	1	0,16	15	2,1
Desempenho político face às políticas de austeridade.		18	2,88	31	4,605	24	4,92	16	1,44	4	0,36	5	0,8	14	1,96
Desenho da Assembleia da República.		10	1,6	15	2,325	13	2,605	15	1,35	9	0,81	4	0,64	18	2,52
Incerteza quanto às políticas de austeridade.		17	2,72	30	4,65	22	4,715	14	1,26	8	0,72	3	0,48	19	2,66
Desemprego económico físico.		16	2,56	34	5,27	22	4,51	30	0,9	12	1,08	21	3,16	21	2,94
Nível de investimento público para os próximos anos reduzido.		15	2,4	33	5,115	21	4,395	24	2,16	11	0,99	18	2,88	20	2,8
Recuperação económica baseada nas exportações.		9	1,44	32	4,96	20	4,1	28	2,52	10	0,9	17	2,72	27	3,78
Desemprego de longa duração.		8	1,28	18	2,79	19	3,895	20	1,8	26	2,34	16	2,56	26	3,64
Qualificação profissional superior da mão-de-obra da UE superior à nossa.		14	2,24	17	2,635	26	5,33	29	2,61	28	2,52	13	2,08	25	3,5
Taxa de desemprego com incidência de crescimento.		13	2,08	16	2,48	18	3,69	19	1,71	27	2,43	14	2,24	24	3,36
Falência das instituições financeiras no regime político.		37	5,92	35	5,425	30	6,15	32	2,88	29	2,61	37	5,92	35	4,9
Corrosão e corrupção do tecido social		39	6,24	29	4,495	29	5,945	21	1,89	17	1,53	39	6,24	34	4,76
Corrosão e corrupção dos serviços públicos.		38	6,08	28	4,34	31	6,355	22	1,98	16	1,44	38	6,08	33	4,62
Fragilidade da economia portuguesa perante concorrência internacional (Inexistência de vantagens económicas locais).		29	4,64	39	6,045	27	5,355	35	3,15	31	2,79	36	5,76	32	4,48
Reduzida capacidade regional nas decisões políticas da UE.		27	4,32	38	5,89	28	5,74	39	3,51	30	2,7	33	5,28	31	4,34
Sectores estratégicos geridos por menor número de portugueses.		28	4,48	37	5,735	16	3,28	37	3,33	33	2,97	29	4,64	37	5,18
Sectores estratégicos controlados por multinacionais internacionais (comunicação).		36	5,76	36	5,58	15	3,075	36	3,24	32	2,88	27	4,32	36	5,04
Pouca diversificação e consequente dependência energética da petróleo e gás.		5	0,8	13	2,015	10	2,05	34	3,06	36	3,24	9	1,44	39	5,46
As reservas energéticas armazenadas fora do território português.		4	0,64	12	1,86	9	1,345	33	2,97	15	1,35	12	1,92	38	5,32
Incumprimento dos riscos de ameaças internacionais à segurança. (por exemplo, tráfico de armas).		35	5,6	4	0,62	6	1,23	2	0,18	3	0,27	22	3,52	3	0,42
Cooperação como forças carqueias e internacionais pode tornar Portugal com um alvo de ataques internacionais.		34	5,44	5	0,775	4	0,82	30	3,2	35	3,15	20	3,2	9	1,26
Dofada gestão dos recursos da justiça		33	5,28	7	1,085	3	0,615	31	2,79	34	3,06	19	3,04	8	1,12
Deserdo da justiça perante os cidadãos.		2	0,32	3	0,465	8	1,64	5	0,63	31	4,96	7	0,98	15,5	
Acréscimo do número de presos.		30	4,8	1	0,155	1	0,205	4	0,36	1	0,09	25	4	6	0,84
Acréscimo da crime organizado.		32	5,12	6	0,93	2	0,41	38	5,62	10	1,71	26	4,16	5	0,7
Efeitos sociais do desemprego, migração e distribuição não equitativa do rendimento.		31	4,96	19	2,945	14	2,87	17	1,53	6	0,54	24	3,84	10	1,4
Princípios da independência e imparcialidade do sistema de justiça não são entendidos.		1	0,16	2	0,31	7	1,435	3	0,27	2	0,18	23	3,68	4	0,56

Tabela 4 – Matriz de Decisão das Oportunidades

Critérios	Segurança e Defesa 16,0%	Economia 15,5%	Educação 20,5%	Relações Externas 9,0%		Sistemas de Informação/Tecnologias 9,0%		Justiça 16,0%	Energia 14,0%		Total 100%				
Opções	3	0,48	12	1,86	25	5,125	6	0,54	20	1,8	3	0,48	2	0,28	12,3
Desenvolvimento do processo de e-learning.	4	0,64	8	1,24	26	5,33	12	1,08	15	1,35	2	0,32	10	1,4	11,4
Papel das redes sociais.	5	0,8	11	1,705	27	5,535	7	0,63	14	1,26	4	0,64	22	3,08	13,7
Programas de formação profissional.	6	0,96	10	1,55	28	5,74	8	0,72	13	1,17	1	0,16	21	2,94	13,2
Programas de emprego e protecção social e formação para desempregados no JIEPP.	7	1,12	13	2,015	29	5,985	9	0,81	6	0,54	9	1,44	11	1,54	13,4
Reestruturação do Ensino (ciclo, secundário e Superior).	15	2,4	9	1,395	15	3,075	16	1,44	7	0,63	17	2,72	12	1,68	13,3
Modernização das infraestruturas de transportes pela UE.	23	3,68	25	3,875	24	4,92	20	1,8	12	1,08	8	1,28	14	1,96	18,6
Forte apoio das forças políticas europeias, na definição das estratégias de actuação portuguesa, face ao panorama económico.	17	2,72	24	3,72	19	3,895	19	1,71	11	0,99	18	2,88	1	0,14	16,1
Novas regras para o reforço da política monetária e fiscal (Nacional e nível da UE).	14	2,24	23	3,565	20	4,1	18	1,62	10	0,9	20	3,2	4	0,56	16,2
Recuperação da economia da UE.	13	2,08	17	2,635	22	4,51	17	1,53	9	0,81	17	2,72	8	1,12	15,4
Atração de novos investidores.	2	0,32	14	2,17	13	2,665	11	0,99	8	0,72	16	2,56	24	3,36	12,8
Aproveitamento do potencial ambiental e melhorar a qualidade de vida associada.	8	1,28	15	2,325	21	4,305	10	0,9	1	0,09	12	1,92	9	1,26	12,1
Reavaliação e Redefinição dos currícula para ajustamento às necessidades do mercado.	26	4,16	27	4,185	16	3,28	25	2,25	29	2,61	25	4	15	2,1	22,6
Sociedade em rede.	24	3,84	22	3,41	23	4,715	21	1,89	28	2,52	24	3,84	16	2,24	22,5
Sociedade do Conhecimento.	25	4	26	4,03	17	3,485	26	2,34	26	2,34	21	3,36	20	2,8	22,4
Mercado das PALOP's e da CPLP.	18	2,88	21	3,255	14	2,87	24	2,16	19	1,71	19	3,04	26	3,64	19,6
Apostar em energias alternativas (processo em constante evolução).	22	3,52	20	3,1	12	2,46	23	2,07	5	0,45	7	1,12	29	4,06	16,8
Diversificação dos fornecedores de energia.	20	3,2	29	4,495	11	2,255	29	2,61	22	1,98	23	3,68	25	3,5	21,7
Posicionamento estratégico como plataforma e/ou ligação entre os países da Europa com o Resto do Mundo.	19	3,04	19	2,945	10	2,05	22	1,98	4	0,36	13	2,08	28	3,92	16,4
Armazenamento das reservas em território nacional.															
Aproveitamento do nosso maior recurso estratégico MAR (existência de tecnologia economicamente viável para a capta de recursos)	21	3,36	28	4,34	6	1,23	27	2,43	25	2,25	22	3,52	27	3,78	20,9
Aproximação ao cidadão.	9	1,44	7	1,085	9	1,845	14	1,26	23	2,07	15	2,4	23	3,22	13,3
Maior consciencialização para a prevenção, preparação, actuação e mitigação (como resultado de sucesso de catástrofes).	12	1,92	5	0,775	3	0,615	5	0,45	3	0,27	14	2,24	13	1,82	8,1
Cidadão mais reinvindicativo.	11	1,76	6	0,93	8	1,64	4	0,36	2	0,18	5	0,8	19	2,66	8,3
Construção de dinâmica de interação produtiva.	10	1,6	16	2,48	7	1,495	3	0,27	16	1,44	10	1,6	18	2,52	11,3
Processo de transferência de aprendizagens e conhecimentos.	16	2,56	18	2,79	18	3,69	28	2,52	27	2,43	26	4,16	17	2,38	20,5
Desenvolvimento tecnológico e facilidade de acesso à informação na justiça.	29	4,64	4	0,62	2	0,41	2	0,18	21	1,89	29	4,64	7	0,98	13,4
Cooperação intranacional no combate ao crime.	28	4,48	3	0,465	1	0,205	15	1,35	24	2,16	28	4,48	5	0,7	13,8
Alternativas aos tribunais na resolução de diferentes.	1	0,16	2	0,31	4	0,82	1	0,09	18	1,62	16	2,56	3	0,42	6,0
Cooperação com organizações da sociedade civil.	27	4,32	1	0,155	5	1,025	13	1,17	17	1,53	11	1,76	6	0,84	16,0