



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A IMPORTÂNCIA DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS PARA O ESTADO

AUTOR: Aspirante AdMil Miguel Fitas Ferreira

ORIENTADOR: Tenente-Coronel AdMil Vítor Carreiros Pedroso

LISBOA, AGOSTO DE 2011



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**A IMPORTÂNCIA DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO
EXÉRCITO PORTUGUÊS PARA O ESTADO**

AUTOR: Aspirante AdMil Miguel Fitas Ferreira

ORIENTADOR: Tenente-Coronel AdMil Vítor Carreiros Pedroso

LISBOA, AGOSTO DE 2011

DEDICATÓRIA

À Família e ao Pires,
pela importância e presença.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que com o seu contributo possibilitaram a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada.

Os meus sinceros agradecimentos dirigem-se ao Senhor Tenente-Coronel Vítor Carreiros Pedroso, orientador do presente trabalho de investigação, que com a sua experiência, disponibilidade, amabilidade e sacrifício pessoal, prestou um contributo fundamental, desde o início, para a consecução dos objectivos estabelecidos.

Ao Director de Curso de Administração Militar da Academia Militar, o Ex.mo Senhor Tenente-Coronel Pedro Manuel de Oliveira Guimarães, pela prontidão na resposta a todas as dúvidas inerentes à elaboração dos Trabalhos de Investigação Aplicada, que foram surgindo, e pela preocupação constante em alertar todos os alunos para o empenho na realização daqueles.

Ao Ex.mo Senhor Director da Direcção de Aquisições, Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis, pela entrevista concedida e pela total disponibilidade em esclarecer todas as questões que foram colocadas.

Ao Ex.mo Senhor Director da Manutenção Militar, Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes, pelo empenho que demonstrou em ser prestável para o sucesso deste trabalho, durante todo o período em que me encontrei na Manutenção Militar para a realização do mesmo.

Ao Ex.mo Senhor Subdirector da Manutenção Militar, Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa, pela abertura com que se disponibilizou para a abordagem a qualquer assunto relacionado com o tema deste trabalho.

Ao Ex.mo Senhor Director das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, Coronel Fernando António de Oliveira Gomes, pela receptividade em contribuir com as suas opiniões face ao tema abordado.

Ao Ex.mo Senhor Subdirector das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, Tenente-Coronel Henrique Martins Veríssimo, pela prontidão em fornecer dados que em muito ajudaram na condução da investigação realizada.

Ao Senhor Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues, Chefe dos Serviços Comerciais da Manutenção Militar e ao Senhor Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço, Chefe dos Serviços de Contabilidade e Finanças da Manutenção Militar, pelas entrevistas concedidas e pela disponibilidade manifestada para a realização de outras, eventuais.

A todos os que prestam serviço na Manutenção Militar pela amabilidade com que fui presenciado em todos os dias que lá realizei este trabalho de investigação.

Aos meus camaradas de curso pelo contacto constantemente mantido, que muito benéfico se reflectiu no esclarecimento de dúvidas ao longo da elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada.

Por último, quero agradecer aos meus pais e irmã, pela compreensão, apoio, presença e exemplo de carácter, demonstrado em todas as fases da minha vida académica, sendo este mais um exemplo do seu precioso contributo.

A todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero Obrigado!

RESUMO

O colapso da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, quebrou o paradigma da guerra convencional obrigando a uma adaptação relativamente a um conjunto de necessidades de resposta emergentes, por parte das Forças Armadas e, conseqüentemente, da Logística Militar.

Criados para fazerem face a um tecido industrial deficitário, os Estabelecimentos Fabris do Exército desempenharam um papel de relevo no que concerne à produção, armazenagem e distribuição de alimentação, fardamento e equipamento, e medicação, bem como à manutenção de material de engenharia.

Contudo, a diminuição do efectivo militar no pós-guerra do Ultramar e os condicionalismos impostos pela racionalidade económica exigida à Administração Pública, levaram a que o XVIII Governo Constitucional intencionasse extinguir a Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento. Assim, o presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se subordinado ao tema: “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”, visando uma clarificação quanto ao papel actual destes estabelecimentos face às necessidades de resposta do Exército, em particular, e do Estado, em geral.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais: uma primeira, onde é realizado um enquadramento teórico, com base em análises documentais, que aborda a função dos Estabelecimentos Fabris do Exército na condução da missão do Exército, as actuais ameaças com que o Estado Português se depara, e o recurso ao *outsourcing*; e uma segunda, relativa ao trabalho de campo desenvolvido, através de observação directa (não participante) e de entrevistas, e onde constam as respectivas análises e discussão de resultados, conclusões finais, recomendações e investigações futuras.

A investigação realizada permitiu evidenciar a necessidade urgente de uma reestruturação dos Estabelecimentos Fabris do Exército, decorrente de uma clarificação quanto ao seu estatuto jurídico e da sua missão estabelecida por lei, que deverá ser actualizada.

Palavras-chave: AMEAÇA; ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO; *OUTSOURCING*; RACIONALIDADE ECONÓMICA.

ABSTRACT

The collapse of the Union of Soviet Socialist Republics broke the paradigm of conventional warfare which forced an adjustment for a set of response needs from the Army Forces and, consequently, of Military Logistics.

Design to face an industrial deficit, the military industry of Portuguese Army played an important role regarding the production, storage and distribution of food, medication, uniforms and equipment, as well as maintenance of engineering material.

However, the decrease of the military effective in the overseas post-war and the constrains imposed by economic rationality to Public Administration, led the XVIII Constitutional Government to intend extinguish the Military Maintenance and General Workshop of Uniforms and Equipment. So, this applied research has the theme: "The Importance of the Portuguese Army's Industrial Establishments to the State" in order to clarify the role of this kind of establishments in the satisfaction of needs from the Army, in particularly, and from the State, in general.

The work is structured into two main parts: the first one, which is hosting a theoretical framework, based on desk studies, addressing the role of the Army's Industrial Establishments in the conduct of the Army's mission, current threats to the Portuguese State, and the use of outsourcing; and a second one, which contain the fieldwork carried out through direct observation (not participating) and interviews, as well as their analysis and discussion of results, final conclusions, recommendations and future investigations.

The research has highlighted the urgent need for a restructure of the Army's Industrial Establishments, passing through a clarification of their legal status, as well as the upgrade of their mission defined by law.

Key words: THREAT; ARMY'S INDUSTRIAL ESTABLISHMENTS; OUTSOURCING; ECONOMIC RATIONALITY.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
LISTA DE SIGLAS	xiv
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.4 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	2
1.5 METODOLOGIA.....	3
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	4
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	5
CAPÍTULO 2 – O ESTADO-NAÇÃO E AS NOVAS AMEAÇAS	5
2.1 INTRODUÇÃO	5
2.2 O ESTADO-NAÇÃO E O PAPEL DO EXÉRCITO NA SUA MANUTENÇÃO	5
2.3 O PAPEL DA LOGÍSTICA MILITAR NA CONDUÇÃO DAS MISSÕES DO EXÉRCITO.....	7
2.4 PORTUGAL E AS SUAS ALIANÇAS.....	8
2.5 AS CAUSAS E O NOVO QUADRO DE AMEAÇAS	9
2.6 CONCLUSÕES	10
CAPÍTULO 3 – OS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO	11
3.1 INTRODUÇÃO	11
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS ACTUAIS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO.....	11

3.3 CARACTERIZAÇÃO ACTUAL DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO.....	13
3.3.1 MANUTENÇÃO MILITAR.....	14
3.3.2 OFICINAS GERAIS DE FARDAMENTO E EQUIPAMENTO.....	14
3.3.3 OFICINAS GERIAS DE MATERIAL DE ENGENHARIA	15
3.3.4 LABORATÓRIO MILITAR DE PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS	15
3.4 ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO: A INCERTEZA QUANTO AO FUTURO	16
3.5 CONCLUSÕES	16
CAPÍTULO 4 – AS DESPESAS COM A DEFESA: RACIONALIDADE ECONÓMICA E O RECURSO AO OUTSOURCING	17
4.1 INTRODUÇÃO	17
4.2 EVOLUÇÃO DAS DESPESAS DA DEFESA NO PRODUTO INTERNO BRUTO	17
4.3 RACIONALIDADE ECONÓMICA VS. RACIONALIDADE MILITAR	18
4.4 EXÉRCITO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECURSO AO OUTSOURCING	18
4.5 CONCLUSÕES	19
PARTE II - PRÁTICA.....	20
CAPÍTULO 5 – TRABALHO DE CAMPO.....	20
5.1 INTRODUÇÃO	20
5.2 METODOLOGIA.....	20
5.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS.....	21
5.4 ENTREVISTAS	21
5.5 ANÁLISE <i>SWOT</i>	22
5.6 CONCLUSÕES	23
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
6.1 INTRODUÇÃO	24
6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	24
6.3 CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS	33
6.4 ANÁLISE <i>SWOT</i> DA MANUTENÇÃO MILITAR.....	35
6.5 CONCLUSÃO DA ANÁLISE <i>SWOT</i>	36
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
7.1 INTRODUÇÃO	37
7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	37

7.3 CONCLUSÕES FINAIS	39
7.4 RECOMENDAÇÕES	40
7.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	40
7.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
GLOSSÁRIO	44
APÊNDICES.....	46
APÊNDICE A: GUIÃO DA ENTREVISTA 1.....	47
APÊNDICE B: GUIÃO DA ENTREVISTA 2.....	52
APÊNDICE C: GUIÃO DA ENTREVISTA 3.....	56
APÊNDICE D: GUIÃO DA ENTREVISTA 4.....	60
APÊNDICE E: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1	64
E.1 ENTREVISTA 1.1.....	64
E.2 ENTREVISTA 1.2.....	70
E.3 ENTREVISTA 1.3.....	74
E.4 ENTREVISTA 1.4.....	78
APÊNDICE F: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2	83
APÊNDICE G: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3	86
APÊNDICE H: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4	92
APÊNDICE I: SINOPSES DA ENTREVISTA 1	95
I.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5	95
I.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6	96
I.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7	96
I.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8	97
I.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9	98
I.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10	98
I.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11	100
I.8 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 12	101
I.9 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 13	102
I.10 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 14	102
I.11 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 15	103
I.12 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 16	104
I.13 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 17	105
I.14 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 18	106

I.15 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 19	107
APÊNDICE J: SINOPSE DA ENTREVISTA 2	108
J.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5	108
J.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6	108
J.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7	109
J.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8	109
J.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9	109
J.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10.....	110
J.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11.....	110
APÊNDICE L: SINOPSE DA ENTREVISTA 3	111
L.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5	111
L.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6	111
L.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7	111
L.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8	112
L.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9	112
L.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10	113
L.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11	113
APÊNDICE M: SINOPSE DA ENTREVISTA 4	115
M.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5	115
M.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6	115
M.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7	116
M.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8	116
ANEXOS	117
ANEXO N: ORGANOGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA.....	118
ANEXO O: ORGANOGRAMA DA MANUTENÇÃO MILITAR	119
ANEXO P: ORGANOGRAMA DAS OFICINAS GERAIS DE FARDAMENTO E EQUIPAMENTO	120
ANEXO Q: ORGANOGRAMA DAS OFICINAS GERAIS DE MATERIAL DE ENGENHARIA.....	121
ANEXO R: ORGANOGRAMA DO LABORATÓRIO MILITAR DE PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS	122
ANEXO S: DESPESAS DA DEFESA NO PRODUTO INTERNO BRUTO E DESPESAS DA DEFESA NA DESPESA PÚBLICA	123
ANEXO T: DESPESAS DA DEFESA A PREÇOS CONSTANTES E VARIAÇÃO ANUAL DAS DESPESAS DA DEFESA	124

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Figura 1.1: Estrutura do Trabalho..... 4

CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO

Figura 5.1: Análise *SWOT*..... 23

APÊNDICE N: ORGANOGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA

Figura N.1: Organograma do Comando da Logística..... 118

APÊNDICE O: ORGANOGRAMA DA MANUTENÇÃO MILITAR

Figura O.1: Organograma da Manutenção Militar..... 119

APÊNDICE P: ORGANOGRAMA DAS OFICINAS GERAIS DE FARDAMENTO E EQUIPAMENTO

Figura P.1: Organograma da Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento..... 120

APÊNDICE Q: ORGANOGRAMA DAS OFICINAS GERAIS DE MATERIAL DE ENGENHARIA

Figura Q.1: Organograma das Oficinas Gerais de Material de Engenharia..... 121

APÊNDICE R: ORGANOGRAMA DO LABORATÓRIO MILITAR DE PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS

Figura R.1: Organograma do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos..... 122

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO

Quadro 5.1: Caracterização da amostra.....	22
--	----

CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro 6.1: Análise <i>SWOT</i>	35
---------------------------------------	----

Quadro 6.2: Análise <i>SWOT</i> para a acção estratégica.....	36
---	----

APÊNDICE A: GUIÃO DA ENTREVISTA 1

Quadro A.1: Perguntas por blocos temáticos.....	50
---	----

APÊNDICE B: GUIÃO DA ENTREVISTA 2

Quadro B.1: Perguntas por blocos temáticos.....	55
---	----

APÊNDICE C: GUIÃO DA ENTREVISTA 3

Quadro C.1: Perguntas por blocos temáticos.....	59
---	----

APÊNDICE D: GUIÃO DA ENTREVISTA 4

Quadro D.1: Perguntas por blocos temáticos.....	63
---	----

APÊNDICE I: SINOPSE DA ENTREVISTA 1

Quadro I.1: Análise de resultados da questão n.º 5.....	95
---	----

Quadro I.2: Análise de resultados da questão n.º 6.....	96
---	----

Quadro I.3: Análise de resultados da questão n.º 7.....	96
---	----

Quadro I.4: Análise de resultados da questão n.º 8.....	97
---	----

Quadro I.5: Análise de resultados da questão n.º 9.....	98
---	----

Quadro I.6: Análise de resultados da questão n.º 10.....	98
--	----

Quadro I.7: Análise de resultados da questão n.º 11.....	100
--	-----

Quadro I.8: Análise de resultados da questão n.º 12.....	101
--	-----

Quadro I.9: Análise de resultados da questão n.º 13.....	102
--	-----

Quadro I.10: Análise de resultados da questão n.º 14.....	103
---	-----

Quadro I.11: Análise de resultados da questão n.º 15.....	103
Quadro I.12: Análise de resultados da questão n.º 16.....	104
Quadro I.13: Análise de resultados da questão n.º 17.....	105
Quadro I.14: Análise de resultados da questão n.º 18.....	106
Quadro I.15: Análise de resultados da questão n.º 19.....	107

APÊNDICE J: SINOPSE DA ENTREVISTA 2

Quadro J.1: Análise de resultados da questão n.º 5.....	108
Quadro J.2: Análise de resultados da questão n.º 6.....	108
Quadro J.3: Análise de resultados da questão n.º 7.....	109
Quadro J.4: Análise de resultados da questão n.º 8.....	109
Quadro J.5: Análise de resultados da questão n.º 9.....	109
Quadro J.6: Análise de resultados da questão n.º 10.....	110
Quadro J.7: Análise de resultados da questão n.º 11.....	110

APÊNDICE L: SINOPSE DA ENTREVISTA 3

Quadro L.1: Análise de resultados da questão n.º 5.....	111
Quadro L.2: Análise de resultados da questão n.º 6.....	111
Quadro L.3: Análise de resultados da questão n.º 7.....	112
Quadro L.4: Análise de resultados da questão n.º 8.....	112
Quadro L.5: Análise de resultados da questão n.º 9.....	113
Quadro L.6: Análise de resultados da questão n.º 10.....	113
Quadro L.7: Análise de resultados da questão n.º 11.....	114

APÊNDICE M: SINOPSE DA ENTREVISTA 4

Quadro M.1: Análise de resultados da questão n.º 5.....	115
Quadro M.2: Análise de resultados da questão n.º 6.....	115
Quadro M.3: Análise de resultados da questão n.º 7.....	116
Quadro M.4: Análise de resultados da questão n.º 8.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS

Apud: Citado em

Art.º: Artigo

Et al. (et allae): E outros (para pessoas)

Etc. (et cetera): E outros (para coisas)

N.º: Número

p.: Página

Sr.: Senhor

LISTA DE SIGLAS

AdMil	Administração Militar
AM	Academia Militar
CCP	Código dos Contratos Públicos
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRP	Constituição da República Portuguesa
CTO	Criminalidades Transnacionais Organizadas
DA	Direcção de Aquisições
DCF	Depósito Central de Fardamento
DD/PIB	Despesas da Defesa no Produto Interno Bruto
DGF	Depósito Geral de Fardamento
DGO	Direcção Geral do Orçamento
EFE	Estabelecimentos Fabris do Exército
EPE	Entidades Públicas Empresariais
EUA	Estados Unidos da América
FA ²	Forças Armadas
FCE	Farmácia Central do Exército
FEA	Fábrica de Equipamentos e Arreios
FMSC	Fábrica Militar de Santa Clara
GCQ	Gabinete de Controlo de Qualidade
GOP	Grandes Opções do Plano

IASFA	Instituto de Acção Social das Forças Armadas
IDN	Instituto de Defesa Nacional
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
LMPQF	Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos
LPM	Lei de Programação Militar
MM	Manutenção Militar
MN	Manifestação de Necessidades
OGF	Oficinas Gerais de Fardamento
OGFC	Oficinas Gerais de Fardamento e Calçado
OGFE	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
OGME	Oficinas Gerais de Material de Engenharia
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCE	Organização de Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado Atlântico Norte
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PAM	Parque Automóvel Militar
SFA	Serviços e Fundos Autónomos
TC	Tribunal de Contas
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Estando previsto no último ano de frequência na Academia Militar (AM), visando a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade em Administração Militar, o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), intitulado de “*A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado*”, vem proporcionar um último contributo para a conclusão dos diversos elementos de avaliação a que estão sujeitos os alunos da AM.

Neste capítulo o tema será enquadrado e justificado quanto à sua escolha, sendo posteriormente apresentada a pergunta de partida, as perguntas de investigação, os objectivos de investigação, as hipóteses formuladas, a metodologia adoptada no processo de investigação científica, bem como, a estruturação do trabalho com uma síntese dos diversos capítulos.

1.2 ENQUADRAMENTO

O actual quadro de ameaças que se deparam ao cenário internacional introduziu um novo conjunto de preocupações nas agendas político-estratégica dos vários Estados-Nação (Sequeira, 2004).

Segundo Sequeira (2004), o colapso da União Soviética, em 1989, alterou o modo convencional de fazer a guerra, os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001 alertaram para a necessidade de prontidão de resposta relativamente à existência de um tipo de criminalidade violenta capaz de chegar a qualquer ponto do globo terrestre e sem “face”, a do terrorismo transnacional, e a actual crise económica mundial poderá contribuir para o aumento de conflitos dentro ou entre Estados, que estão, na maioria, quase sempre relacionados com a escassez de recursos.

Os acontecimentos acima referidos são, por isso, exemplos que fomentam uma reflexão acerca das possibilidades logísticas que, no caso do Estado Português, o Exército e, em particular, os seus estabelecimentos fabris, deverão ou não possuir de forma a responder às actuais necessidades de resposta.

Aceitando que a Logística Militar desempenha um papel fundamental no fazer viver os exércitos (PDE 4-00, 2007), e que estes só se constituem como tal caso a sua actividade

seja independente, compreende-se a criação de estruturas industriais, como os Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE), de forma a conferir essa independência logística no que concerne à alimentação, ao equipamento e fardamento, à manutenção de equipamentos e ao material sanitário.

No entanto, hoje e cada vez mais, a racionalidade económica tende a sobrepor-se à racionalidade militar (Silva, 1999), e a discrepância tecnológica e, por sua vez, competitiva dos EFE face ao mercado da indústria civil, levanta um conjunto de questões que em tudo são importantes de ver respondidas para que se atinja uma maior clarificação relativamente à importância do papel que desenrolam estas estruturas industriais militares.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A intenção de abordar o tema do presente trabalho de investigação está relacionada com o facto de estar previsto no Programa do XVIII Governo Constitucional (2009, p. 121) "...a extinção da Manutenção Militar e das Oficinas Gerais de Fardamento [e Equipamento]".

Sendo alguns dos EFE órgãos centenários e com uma actividade que em muito contribuiu para contrariar a insuficiência do aparelho produtivo português do século XIX, bem como para o apoio a todas as missões que o Exército Português tem desempenhado desde então, torna-se compreensível que se aborde a temática da importância destes estabelecimentos quando se prevê que, no caso da Manutenção Militar (MM) e das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE), sejam extintos.

1.4 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Na sequência do tema apresentado teremos como foco de interesse a resposta à seguinte questão de partida:

Estarão os EFE, no seu contexto actual, adaptados de forma a apoiar as necessidades de resposta do Exército face ao quadro de ameaças com que se depara o Estado Português?

A intenção de resposta à questão de partida levou à formulação das seguintes questões de investigação:

1. Qual o quadro actual de ameaças com que se depara o Estado Português?
2. Qual a situação actual dos EFE?

3. Tendo em conta a missão dos EFE, estará o conjunto de possibilidades logísticas, com que estão capacitados a fornecer, adaptado ao contexto actual das necessidades de resposta do Exército?
4. Está a indústria militar ao mesmo nível competitivo da indústria civil?
5. Relativamente à missão do Exército, poderá a racionalidade económica sobrepor-se à racionalidade militar?
6. Quais as vantagens e desvantagens do recurso ao *outsourcing*, por parte do Exército?

Para que saibamos como proceder para seguir o fio condutor do trabalho estabelecido pela questão de partida e pelas questões de investigação, surgem os seguintes objectivos de investigação a alcançar:

1. Verificar se a situação actual dos EFE está ou não adequada de forma a dar resposta às necessidades do Exército em particular e, em geral, às do Estado Português.

Hipóteses ao Problema:

- H1 – Os EFE, no contexto actual, são estruturas dimensionadas às necessidades de resposta face ao quadro de ameaças com que se depara o Estado Português.
- H2 – O grau de competitividade dos EFE comparativamente à oferta do mercado civil leva a que o recurso ao *outsourcing* seja o mais adequado para a prestação dos respectivos serviços ao Exército.
- H3 – Os EFE deverão ser reestruturados, ao invés da sua extinção, para que o Exército, em particular, e o Estado, em geral, beneficiem dos seus serviços de apoio logístico.

1.5 METODOLOGIA

Este trabalho obedece à metodologia científica empregue no âmbito da investigação em ciências sociais e está de acordo com o que é proposto por Sarmento (2008), adaptado às orientações dadas pela AM (Academia Militar, 2008).

A parte teórica baseou-se na análise documental de publicações e artigos de opinião de autores que abordam temas relativos à importância, ou não, da existência de estruturas capazes de conferir independência logística ao Exército, bem como de legislação e de auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas (TC) aos vários EFE.

Na parte prática utilizou-se o método de observação directa, de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado por duas partes distintas, nomeadamente pela parte teórica e pela parte prática.

Na parte teórica são desenvolvidos três capítulos. O primeiro, relacionado com as novas ameaças e as suas implicações ao nível das necessidades de resposta do Estado-Nação Portugal, em geral, e do Exército Português, em particular. O segundo capítulo prende-se com os EFE, onde são contextualizados quanto à sua criação, e onde se apresenta o conjunto das suas actividades desenvolvidas no âmbito das suas missões. Por último, no terceiro capítulo, é abordada a relação entre a racionalidade económica e a racionalidade militar, sendo apresentado também o conceito de *outsourcing* e as suas vantagens e desvantagens como ferramenta de gestão.

No que respeita à parte prática, esta inicia-se com o quinto capítulo referente ao trabalho de campo realizado no seguimento da investigação do presente trabalho, precedido do sexto capítulo onde é feita a análise e discussão dos resultados obtidos, culminando no sétimo, e último, capítulo onde constam as conclusões e recomendações resultantes da análise posteriormente feita.



Figura 1.1: Estrutura do trabalho.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2

O ESTADO-NAÇÃO E AS NOVAS AMEAÇAS

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo iremos abordar o conceito de Estado-Nação e a importância do Exército na sua manutenção, fazendo face ao novo conjunto de ameaças com que se depara, para que seja feito um paralelismo com o papel da logística no apoio às suas operações, bem como ao papel desempenhado pelas Alianças de Portugal nesse âmbito.

2.2 O ESTADO-NAÇÃO E O PAPEL DO EXÉRCITO NA SUA MANUTENÇÃO

Segundo o artigo (art.º) 1.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) (Assembleia da República, 2005), “Portugal é uma República soberana, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade popular e empenhada na construção de uma sociedade livre, justa e solidária”. A razão por se introduzir o termo “soberana” prende-se com o facto de Portugal se constituir como um Estado inserido no chamado Sistema Internacional, em que os demais juntamente com as organizações internacionais, interagem entre si.

Couto (1988, p.19) refere que:

“... a humanidade actual está dividida em Estados, isto é, em sociedades organizadas de forma soberana num território bem definido, geridas por um governo destinado a satisfazer as necessidades essenciais dos indivíduos e grupos que as compõem e que, em regra, evidenciam padrões culturais comuns, governo esse que detêm o monopólio da força física. O Estado pretende não reconhecer, como superior, qualquer outra autoridade política (...) e pretende exercer a sua autoridade, com exclusão de qualquer outra, num dado espaço bem definido (...). Os modernos Estados são, de um modo geral, nações que conseguiram assumir-se como entidades políticas independentes e soberanas, e daí a designação de Estado-Nação”.

O facto de o Estado-Nação possuir características próprias que o definem, nomeadamente, um território bem delimitado, uma população, um governo, a capacidade de estabelecer relações com outros Estados e, acima de tudo, soberania, a qual se traduz no não reconhecimento de qualquer autoridade externa como superior à sua, no interior do seu território (Couto, 1988, p. 20 e 21), levou à criação de mecanismos de protecção capazes de conferir a independência exigida para o assegurar dessa mesma soberania.

É desta forma que, segundo Couto (1988, p. 21)

“...o Estado nasce quando um grupo institucionaliza a sua própria protecção (...). Ora, embora o homem actual tenha a tendência de encarar o moderno Estado territorial como o centro do seu

universo e de lhe atribuir uma qualidade de permanência e durabilidade como se fosse da ordem natural, não devemos esquecer que outros tipos de unidades políticas serviram o homem no passado, desaparecendo da cena à medida que deixaram de poder preencher as suas necessidades”.

Assim sendo, o Estado visa assegurar as aspirações humanas fundamentais que, sinteticamente, podem ser referidas como: “segurança” e “prosperidade e bem-estar”; sendo a incapacidade de realização destas finalidades, por qualquer tipo de unidade política, muitas vezes a base da sua queda (Couto, 1988).

Relativamente à “segurança”, e recorrendo ao conceito adaptado pelo Instituto de Defesa Nacional (IDN), esta é a

“...condição da Nação que se traduz pela permanente garantia da sua sobrevivência em Paz e Liberdade, assegurando a soberania, independência e unidade, a integridade do território, a salvaguarda colectiva de pessoas e bens e dos valores espirituais, o desenvolvimento normal das funções do Estado, a liberdade de acção política dos órgãos de soberania e o pleno funcionamento das instituições democráticas”.

Tal conceito, vê-se materializado por um outro, o de “defesa”, que se entende como o instrumento que possibilita a um Estado atingir o estado de segurança (Sequeira, 2004), isto é, segundo Santos (2000, p. 81) o IDN definiu o conceito de Defesa Nacional como

“...o conjunto de medidas, tanto de carácter militar, como político, económico, social e cultural, que adequadamente coordenadas, integradas e desenvolvidas global e sectorialmente, permitem reforçar as potencialidades da Nação e minimizar as suas vulnerabilidades, com vista a torná-la apta a enfrentar todo o tipo de ameaças¹ que directa ou indirectamente possam por em causa a Segurança Nacional”.

É da conjugação do n.º 2 do art.º 273.º da CRP e do n.º 2 do art.º 2º da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) que resulta o emprego das Forças Armadas (FA²), como Forças de Defesa Externa, na garantia da independência nacional e dos interesses nacionais fora e dentro do território, constituindo-se como o instrumento de promoção e manutenção da segurança (Sequeira, 2004).

Cabe assim ao Exército, instituição estruturante do Estado Português e inserida no sistema de forças nacional, materializar a sua componente terrestre. A sua missão, prevista no Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março², prende-se com a cooperação, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres bem como participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais humanitárias e de paz e na protecção e evacuação de cidadãos nacionais em áreas de tensão ou crise.

¹ Ver Glossário, p. 44.

² O Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março estabelece a Lei Orgânica do Exército.

2.3 O PAPEL DA LOGÍSTICA MILITAR NA CONDUÇÃO DAS MISSÕES DO EXÉRCITO

A dimensão operacional da guerra foi enfatizada ao longo da História ao nível da Estratégia³ e da Tática⁴, desvalorizando-se a sua área pertencente à Logística⁵.

Estando a Estratégia e a Tática relacionadas com a necessidade de proporcionarem modalidades para a condução das operações, a Logística está, por sua vez, associada à necessidade de proporcionar os meios necessários para a sua concretização, mesmo que durante séculos, o apoio às operações tivesse sido garantido de uma forma expedita, normalmente através do saque.

Já em 500 a.C., Sun Tzu atribuía importância à vertente logística, defendendo o conceito de que se deveriam evitar operações prolongadas devido aos problemas logísticos que podiam surgir mas que, em todo o caso, as tropas deveriam subsistir à custa do inimigo (Tzu *apud* Pires, 2006).

Devido à evolução do armamento, tal como o aparecimento da pólvora nas armas de fogo e o surgimento da artilharia, no séc. XVII, foi obrigatório um esforço adicional de transporte necessariamente calculado, pela quantidade crescente de munições e de sobressalentes (Teodora & Afonso, 2007).

O General Wellington, em 1804, dizia que “...o sucesso das operações militares depende dos abastecimentos; para alcançar os objectivos, é preciso alimentação...” (Teodora & Afonso, 2007, p. 3). Por sua vez, os acontecimentos registados desde o início do século XX até aos dias de hoje, e dos quais se realçam, a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o desmembramento da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) (1989), a primeira Guerra do Golfo (1991), o crescente número de conflitos dentro e entre Estados, como na região dos Balcãs e do Médio Oriente, e o terrorismo transnacional do qual os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001 são exemplo, foram marcantes para a importância que se atribui hoje ao desenvolvimento e manutenção das capacidades dos exércitos.

Esta crescente complexidade das operações militares, para que os exércitos têm de estar preparados a fazer-lhes face, e a dificuldade na obtenção e distribuição dos recursos, foram impulsionadores da criação de órgãos próprios que assegurassem o devido apoio material aos exércitos e às FA² em geral. Tal evidencia a existência de uma técnica que em nada se confunde com a da Estratégia e da Tática, a Logística, ficando perceptível que quaisquer

³ Ver Glossário, p. 44.

⁴ Ver Glossário, p. 44.

⁵ O termo “logística” surgiu da palavra grega “logistikos” dando origem à expressão em latim “logisticus”, em que ambos os sentidos estavam relacionados com o cálculo e o sentido matemático (a manipulação dos pormenores de uma operação).

capacidades militares só podem ser efectivas se a Força possuir uma logística sólida e dimensionada à missão que for atribuída (Teodora & Afonso, 2007, p. 8).

Os recursos necessários à condução das operações militares assumem a forma de materiais, humanos e financeiros, o que clarifica a inserção da Logística num outro ramo do conhecimento militar, para além da Estratégia e da Tática, o da Administração.⁶ Assim sendo, “...a Logística é a ciência do planeamento e de execução de movimentos e sustentação de forças” (PDE 4-00 , 2007, p. 2-3).

2.4 PORTUGAL E AS SUAS ALIANÇAS

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003 de 20 de Janeiro, visa que Portugal desenvolva as suas áreas de interesse estratégico no novo cenário internacional, que exige uma segurança cooperativa, de forma a fazer face aos conflitos transnacionais, ameaças e riscos iminentes. A materialização destas actividades ocorre através das relações externas de defesa, tanto no quadro bilateral como no quadro multilateral.

Relativamente a este último, Portugal afirma a sua presença e empenhamento nas organizações internacionais e sistemas de alianças a que pertence, nomeadamente, à Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), à União Europeia (UE), à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), à Organização das Nações Unidas (ONU) e à Organização de Segurança e Cooperação na Europa (OSCE).

Já no quadro bilateral, o Governo Português mantém relações com os seus aliados tradicionais, em primeiro lugar com os Estados Unidos da América (EUA), com os parceiros europeus da OTAN e da UE, e com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), através dos diferentes Acordos de Cooperação Técnico-Militar. Para além destes referidos países, Portugal reserva especial atenção às áreas regionais de interesse estratégico, designadamente no Magreb e na margem sul do Mediterrâneo.

Segundo Santos (2008, ¶ 9), “se as políticas de defesa fossem eficientes, definiriam acertadamente as prioridades de obtenção dos materiais e equipamentos indispensáveis à sua real efectivação (...) tirando sempre o máximo de partido das alianças em que nos inserimos”.

Assim, Santos (2006) prevê que o desenvolvimento de uma estratégia política externa passa pelo empenhamento do Estado Português ao nível das organizações internacionais acima referidas. Contudo, o seu apelo dirige-se para a adopção de uma estratégia militar que tenha apenas em atenção as ameaças actuais e não outras, como as de contextos

⁶ Ver Glossário, p. 44.

estratégicos passados, que se materialize num sistema de forças militares que deverão abandonar o modelo de umas FA² do tipo convencional pesado cujos meios são, normalmente, desproporcionais para as ameaças que se nos deparam, extremamente dispendiosos para os recursos existentes e susceptíveis de serem disponibilizados no quadro de alianças em que Portugal se insere.

Outra prioridade, também ela elevada, é a de esse mesmo sistema de forças militares estar capacitado para evacuar cidadãos nacionais em perigo, por razão de catástrofes ou de graves crises políticas envolvendo conflito (Santos, 2006), bem como, conferir prioridade à capacidade de operar em ambientes que exijam missões humanitárias, de manutenção e/ou imposição de paz, através de forças especiais ou convencionais de tipo ligeiro ou médio. Destas prioridades estratégicas irão, na óptica de Santos (2006, Secção Prioridades estratégicas e correspondentes sistemas de forças, ¶ 5), resultar “...sistemas de forças ligeiros, sem meios pesados e dispendiosos...”.

2.5 AS CAUSAS E O NOVO QUADRO DE AMEAÇAS

A última década do século XX registou profundas mudanças no cenário internacional motivadas pela implosão da URSS, o que levou ao fim do antagonismo Leste-Oeste e da confrontação entre blocos (CEDN, 2003).

As ameaças tradicionais de cariz militar vêm-se, assim, atenuadas. Contudo, os acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 vieram conferir a este novo ambiente estratégico, factores de instabilidade traduzidos em novos riscos e potenciais ameaças, em que o terrorismo transnacional ganha um papel de destaque ao não considerar limites étnicos, nem de qualquer outra natureza, e com capacidade de actuação à escala global (CEDN, 2003).

Segundo Santos (2006, Secção Principais ameaças, ¶ 1),

“...a liberdade de acção dos portugueses para gerirem os seus interesses (através dos órgãos de soberania democraticamente eleitos) face ao mundo exterior, a que comumente chamamos independência, precisa de ser preservada naquilo que entendem como vital para a sua sobrevivência como sociedade politicamente organizada, com uma identidade e um destino comuns”.

Esta liberdade de acção, imprescindível como referido anteriormente, carece de uma preocupação constante relativamente às possíveis ameaças que a poderão afectar de forma significativa.

É neste quadro que as ameaças se dividem, segundo Santos (2006), em dois grandes grupos: em “ameaças promovidas por outros Estados”, como deixarmos de ter controlo sobre o essencial da nossa economia e ela se entrelaçar de tal forma com a espanhola que ficamos sem a possibilidade de escolher posições alternativas às actuais, em caso de crise

grave, bem como, deixarmos erodir os valores que configuram a nossa identidade, colonizando outro tipo de valores; e em “ameaças com origem não estatal”, normalmente associadas às pressões existentes sobre os recursos escassos (especialmente combustíveis fósseis e água) como a globalização económico-financeira, a de comunicação e informação, e cultural, a degradação ambiental e acidentes ecológicos, bem como, o exercício da criminalidade por parte de organizações não estatais de natureza transnacional. Estas acções criminais, quando violentas, são denominadas de “Criminalidades Transnacionais Organizadas (CTO)”, e quando têm apenas por finalidade a consecução de objectivos políticos estamos, normalmente, na presença de “organizações terroristas de origem islamista”.

Fazendo um levantamento do quadro actual de ameaças, que em tudo se enquadra nos tipos de ameaça apresentadas anteriormente, e segundo Sequeira (2004), considera-se que o crime organizado transnacional, o terrorismo transnacional, a demografia e as migrações ilegais, os nacionalismos e radicalismos étnicos e religiosos, a escassez de recursos, a proliferação de armas e agentes de destruição maciça, as novas tecnologias, as epidemias, as doenças infecciosas e a fome, a degradação ambiental e alterações climáticas, bem como as catástrofes ambientais, à luz do conceito de ameaça, constituem o conjunto de acontecimentos ou acções, em curso ou capaz de serem previsíveis, capazes de contrariar a consecução de objectivos estatais e causadores de danos, materiais ou morais.

2.6 CONCLUSÕES

A defesa externa do nosso Estado-Nação é garantida pela acção das FA², das quais o Exército representa a sua componente terrestre, apoiado pela Logística cuja importância acompanhou a crescente evolução dos desafios no campo de batalha.

No contexto actual, Portugal tem intenção de manter as suas relações de cooperação com diversas organizações internacionais, nomeadamente com a OTAN, com a ONU, com a UE e com a OSCE, dando prevalência também às relações já estabelecidas com os EUA e com a CPLP. Esses relacionamentos poderão ajudar na obtenção de recursos importantes para satisfazer necessidades de resposta que eventualmente Portugal possa vir a sentir.

Os desafios a que se submete o Estado Português, e o Exército em particular, estão relacionados com o novo quadro de ameaças que obrigam a uma adequação de meios e de recursos a serem disponibilizados para que se lhes faça face.

CAPÍTULO 3

OS ESTABELECEMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo iremos falar em particular dos EFE, fazendo uma contextualização histórica relativa à criação dos actualmente existentes, nomeadamente, sobre a MM, as OGFE, as Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME) e sobre o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF), abordar a sua missão e actividades e a forma como se integram na cadeia logística do Exército.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS ACTUAIS ESTABELECEMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO

Segundo Tavares (2002), desde cedo que a insuficiência do tecido de base industrial Nacional, relativamente à capacidade de produzir em quantidade e em qualidade material de guerra bem como a reduzida dimensão das nossas forças militares, levou à preocupação de se criarem estabelecimentos fabris capazes de as alimentar, equipar e manter.

A sua criação remete-nos para os séculos XVI e XVIII, tendo sido o Arsenal da Marinha, na Ribeira das Naus, e o Real Arsenal do Exército, em Santa Apolónia e no Campo de Santa Clara, os primeiros e mais remotos antepassados directos dos EFE, respectivamente (Tavares, 2002).

Focalizando-nos no ramo Exército, as invasões francesas, os sucessivos pronunciamentos militares e a instabilidade política, da qual resultou enumeras reorganizações do Exército, levaram à extinção e ao desdobramento, em 1869, do Real Arsenal do Exército em vários estabelecimentos fabris (Barata, 1980).

Assim sendo, sucessora da Padaria Militar criada em 1861, surge por Decreto-Real de 11 de Junho de 1887 a aprovação do Plano de Organização da MM, instalada no antigo “Convento das Grilas”, e à qual competia o fabrico de pão, farinhas, massas alimentares, bolachas, bem como o fornecimento de forragens aos solípedes do Exército (MM, 1997).

Já em 1892, localizado no Campo de Santa Clara, surgiu uma oficina de alfaiate destinada às praças de pré do referido campo que originou no ano seguinte a Oficina e Depósito de Fardamento da Grande Circunscção Militar do Sul, com nova designação em 1907, a de Depósito Central de Fardamento (DCF), cuja competência passava pelo “...fabrico e

distribuição de fardamento e artigos similares ao Exército bem como o fabrico de calçado” (OGFE, 2010, p. 90).

Posteriormente, a reforma do Exército de 1926 desdobrou o DCF em Depósito Geral de Fardamento (DGF) e em Oficinas Gerais de Fardamento e Calçado (OGFC), e no ano seguinte criou um novo estabelecimentos fabril, a Fábrica de Equipamentos e Arreios (FEA), com o objectivo de produzir e reparar os diversos tipos de arreios e equipamentos individuais de toda a espécie. Só em 1947, pelas novas normas orgânicas dos EFE estabelecidas pelo Governo, a FEA se tornou na Fábrica Militar de Santa Clara (FMSC) e as OGFC em Oficinas Gerais de Fardamento (OGF), cuja junção, em 1 de Setembro de 1969, originou as OFGE (Exército, n.d.).

Relativamente às OGME, poder-se-á dizer que a sua origem remonta para o ano de 1916 com a criação do Parque Automóvel Militar (PAM), que a “...9 de Fevereiro de 1918 foi formalmente constituído...” (Tavares, 2002, p. 21) de forma a prestar serviço em reparação de hipomóveis e automóveis do Exército. Por razões financeiras acabou obrigado a ser extinto em 31 de Julho de 1928, surgindo em sua substituição as OGME, em 19 de Março de 1929, com o objectivo de alargar o seu serviço ao “...fabrico e reparação do material especialmente empregue pelas tropas de engenharia e aos trabalhos officinais de construção civil necessários ao serviço de propriedades e obras militares” (Tavares, 2002, p. 26), para além das reparações auto que vinham já a ser desenvolvidas.

É também no mesmo mês da criação oficial do PAM mas no dia dezasseis, que surge a Farmácia Central do Exército (FCE), com a missão de distribuir medicamentos e material farmacêutico a todas as unidades militares portuguesas. Juntamente com a sede, situada na Rua de Campolide, em Lisboa, foram edificadas uma delegação em Lisboa e outra no Hospital Militar do Porto, acabando por expandir a sua actividade por todo o País através de várias delegações, e constituindo-se como uma referência nacional da indústria farmacêutica (Tavares, 2002).

As novas normas orgânicas estabelecidas pelo Governo, como referido anteriormente, também alteraram a designação da FCE, passando esta a ser denominada por LMPQF, em 19 de Março de 1947.

A actividade dos EFE, tal como a do próprio País, esteve fechada em si mesmo, sem possibilidades de exportar os seus produtos e serviços. Contudo, com o espoletar da Guerra Colonial, Portugal viu-se envolvido em três frentes de combate diferentes em África: Angola, Guiné e Moçambique, levando a um aumento da actividade dos EFE. Segundo Cann (1998, p. 19),

“Deste modo, constituiu um feito notável que Portugal, em 1961, conseguisse mobilizar um exército, o transportasse para as suas colónias em África, a muitos milhares de quilómetros, aí estabelecesse numerosas bases logísticas em locais-chave, de maneira a fornecer-lhes apoio, o

preparasse com armas e equipamento especial e o treinasse para um tipo de guerra muito específico”.

3.3 CARACTERIZAÇÃO ACTUAL DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO

Os EFE integram-se na cadeia logística do Exército. Esta, por sua vez, inicia-se com as requisições colocadas pelas diversas U/E/O às demais Direcções do Comando da Logística. Considerando as especificações técnicas de cada artigo requerido, as Direcções encarregam-se de enviar as Manifestações de Necessidades (MN) à Direcção de Aquisições (DA) para adquirir os respectivos artigos aos EFE ou ao mercado exterior caso não existam, à partida, em depósito para serem de imediato fornecidos.

Segundo o TC (2010), os EFE consideram-se como Entidades Públicas Empresariais (EPE) atípicas, dotadas de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira (mas não patrimonial), sendo a sua actividade financiada maioritariamente pelo Estado no que respeita a desequilíbrios nas suas contas, bem como estão obrigados ao cumprimento do Regime de Tesouraria do Estado. O controlo da sua gestão está sujeita aos poderes públicos, estando integrados funcionalmente no Comando da Logística⁷, como previsto no n.º 5 do art.º 20.º do Decreto-Lei 61/2006, de 21 de Março⁸.

Até recentemente subsiste uma indefinição quanto ao regime jurídico dos EFE, devido aos desentendimentos entre o Ministério das Finanças, que os considera como Serviços e Fundos Autónomos (SFA) e o TC, que os considera como EPE atípicas, vendo-se obrigados a aplicar dois tipos de contabilidade, distintas entre si, à sua actividade. Como SFA aplica-se a obrigatoriedade de cumprir o POCP, e como EPE atípicas apenas se vêm obrigados ao Sistema de Normalização Contabilístico (SNC).

Contudo, e tendo em conta a noção de organismo de direito público⁹, os EFE integram-se no conceito de entidades adjudicantes previstas no Código dos Contratos Públicos (CCP), a quem devem obedecer.

O Sr. Director da MM (comunicação pessoal, 30 de Março de 2011) referiu que outro factor caracterizador dos EFE é a ausência do estatuto legal dos trabalhadores, que embora laborem num estabelecimento do Exército Português não são considerados como funcionários públicos. Realça-se, também, que a sua média etária é elevada o que leva a uma saída natural de mão-de-obra qualificada pois desde 1996 que há um impedimento legal para admissão de trabalhadores.

⁷ Ver Anexo N – Organograma do Comando da Logística.

⁸ O referido Decreto-Lei foi entretanto revogado pelo Decreto-Lei 231/2009, de 15 de Setembro.

⁹ Ver Glossário, p. 44.

3.3.1 MANUTENÇÃO MILITAR

Segundo o Sr. Subdirector da MM (comunicação pessoal, 23 de Março de 2011), actualmente a MM¹⁰ tem como missão o apoio logístico, prioritário e permanente, ao Exército em víveres (artigos Classe I), adquiridos no mercado nacional, internacional ou fabricados. Relativamente ao fabrico, a MM desactivou várias das suas áreas produtivas (como no caso da moagem, da fábrica de massas, da fábrica de bolachas, da produção de café e da exploração pecuária) mantendo apenas actualmente a padaria, a confeitaria e a produção de enchidos. De referir que a MM apoia, em segunda prioridade, as Forças de Segurança e o Serviço Nacional de Protecção Civil, o que obriga à criação de reservas estratégicas no que concerne à alimentação, para casos de emergência.

O Sr. Subdirector refere também que a actividade da MM se reveste de igual importância no apoio, em alojamento e alimentação, aos militares deslocados, em trânsito e à respectiva família militar, através da gestão de nove Messes Militares, dispersas pelo território Nacional.

3.3.2 OFICINAS GERAIS DE FARDAMENTO E EQUIPAMENTO

As OGFE¹¹ estão direccionadas para a “...satisfação das necessidades logísticas do Exército, em particular, e das Forças Armadas, em geral, nomeadamente através do fornecimento de artigos de fardamento e de equipamento” (Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento [OGFE], 2011b, p. 3).

Os referidos artigos de fardamento e equipamento, nomeadamente camisas, calças, barretes, jaquetas, armários, espadas, sacos *kit bag*, botas, casaco e calças *Gore-Tex*, são produzidos, mantidos e fornecidos por este Estabelecimento, em três fábricas distintas: fábrica de confecções, fábrica de metalomecânica e fábrica de equipamentos (OGFE, 2011a). Paralelamente desempenha, também, uma missão de apoio à família militar através dos seus centros comerciais, em Lisboa e no Porto, que apresentam a “...preços competitivos, artigos de uniforme e outros de utilidade particular, a todos os militares das FA² e, subsidiariamente, aos elementos das Forças de Segurança e de outros organismos do Estado com os quais sejam estabelecidos protocolos” (OGFE, 2011b, p. 3).

¹⁰ Ver Anexo O – Organograma da MM.

¹¹ Ver Anexo P – Organograma das OGFE.

3.3.3 OFICINAS GERAIS DE MATERIAL DE ENGENHARIA

O Sr. Capitão Gomes, do Gabinete de Qualidade das OGME (comunicação pessoal, 17 de Junho de 2011) afirmou que as actividades logísticas desenvolvidas nas OGME¹² assentam, nomeadamente nas áreas do Serviço de Material da Intendência, da Engenharia e das Transmissões. A sua missão prende-se com o fabrico e reparação de material automóvel do Exército, o fabrico e reparação do material de telegrafia e telefonia, com fios e em fios, e o fabrico de outro material especializado de engenharia que não seja possível realizar na indústria particular.

Foi também referido que a sua acção baseia-se, por isso, na reparação de viaturas blindadas, pesadas e mecanizadas, na reparação de armamento pesado, de conjuntos/subconjuntos, de equipamento industrial de frio e de calor, no fabrico de sobressalentes e componentes para apoio à manutenção, e de atrelados e contentores, servindo-se de sectores oficiais tecnicamente apetrechados para a execução de reparações dos mais elevados níveis de manutenção e dotados de pessoal especializado. Qualquer material que seja fabricado ou reparado é sujeito a uma inspecção final, coordenada pelo Gabinete de Qualidade.

Dispõe ainda, de uma pista de ensaios com obstáculos onde são realizados diferentes testes relacionados com a *performance* das viaturas reparadas.

3.3.4 LABORATÓRIO MILITAR DE PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS

O LMPQF¹³ viu a sua missão, estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 41892, de 3 de Outubro de 1958, actualizada informalmente para que estivesse melhor adequada às actividades que realmente desenvolve, passando a competir-lhe: dar apoio logístico de aquisição, produção e distribuição de medicamentos e outro material de consumo sanitário; constituir reservas estratégicas para situações de emergência; prestar serviços analíticos e de sanitarismo, bem como fazer investigação e desenvolvimento, formar quadros militares e prestar apoio aos utentes militares e à família militar, em medicamentos e análises clínicas.

Segundo o TC (2010, p.27),

“...a actividade industrial do LMPQF, que terá justificado a sua criação, tem uma representação residual no volume de vendas (entre 1,1% em 2007 e 1,6% em 2009) face à actividade de centralização de compras de mercadorias que depois revende em regime de exclusividade aos hospitais e unidades do Exército”

Desta actualização resulta que o LMPQ desenvolve, também, actividades de análise de águas, de controlo de qualidade de materiais de penso e de preservativos, bem como controlos microbiológicos de ambientes.

¹² Ver Anexo Q- Organograma das OGME.

¹³ Ver Anexo R – Organograma do LMPQF.

3.4 ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO: A INCERTEZA QUANTO AO FUTURO

Após a caracterização actual dos EFE, que abordámos anteriormente, é notório que existem factores que constituem limitações à gestão dos mesmos, sendo um deles a incerteza quanto ao seu futuro, uma vez que foi já demonstrada, pelo Governo, a intenção de extinguir EFE, nomeadamente a MM e as OGFE.

Segundo o Programa do XVIII Governo (2009, p. 121), para que as FA² se adaptem aos novos tempos e desafios, a Política de Defesa Nacional deve assumir, como imperativo, prioridades como “...a extinção da Manutenção Militar e das Oficinas Gerais de Fardamento”.

Do Programa do XVIII Governo, é emanada a Directiva Ministerial da Defesa 2010-2013 (2010), na qual é presente em anexo a Directiva Ministerial para a Implementação da Reforma, onde consta, na alínea e) da alínea 3) do ponto 4, que há intenção de:

“...dar continuidade ao processo de extinção da Manutenção Militar e das Oficinas Gerias de Fardamento e Equipamento, assegurando a integração no Comando da Logística do Exército a entidade ou unidade orgânica que prosseguirá as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército”

Há, contudo, uma nuance relativamente à intenção de extinção destes EFE, pois nas Grandes Opções do Plano (GOP) (2010), que se entendem como linhas gerais e prioritárias de acção do XVIII Governo Constitucional, está previsto não a extinção mas a reestruturação dos mesmos (2010, p. 83) “na área da modernização de equipamentos e infra-estruturas, entrarão ao serviço novos equipamentos militares previstos na Lei de Programação Militar (LPM). Será ainda concluída a reestruturação da manutenção militar e das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento”.

3.5 CONCLUSÕES

Os EFE foram criados para dar resposta à insuficiência industrial que Portugal atravessava na altura, que prejudicava o apoio logístico ao Exército. Assentes em diplomas antigos, viram a sua missão ser alterada várias vezes mas mantiveram a sua estrutura quase inalterada. O seu contributo para o Exército, em particular, e para o Estado em geral, passa pelo apoio logístico às operações militares desenvolvidas em Território Nacional e fora dele, pelo apoio à família militar, e pelas acções de cooperação com as entidades competentes em matéria de resposta a situações de emergência.

CAPÍTULO 4

AS DESPESAS COM A DEFESA: RACIONALIDADE ECONÓMICA E O RECURSO AO *OUTSOURCING*

4.1 INTRODUÇÃO

No desenrolar do Capítulo 4 ir-se-á fazer uma abordagem às Despesas da Defesa no Produto Interno Bruto (DD/PIB), fazendo uma correlação entre a racionalidade económica e a racionalidade militar. Por último, realça-se uma estratégia utilizada por algumas organizações no que respeita à satisfação de necessidades logísticas, o *outsourcing*, que será importante para a relacionar com a actividade dos EFE.

4.2 EVOLUÇÃO DAS DESPESAS DA DEFESA NO PRODUTO INTERNO BRUTO.

Segundo Santos (2002, p. 25), e relativamente às FA²,

“...a perspectiva economicista corrente é a de avaliar a despesa que representam no Orçamento de Estado, quando o rigoroso é considerar o investimento necessário à produção de segurança, sem a qual não há economia livre, crescimento económico sustentado, direitos humanos respeitados”.

Nota-se que “a política de diminuição orçamental, única política de defesa que tem sido visível na última década, tem sido o traço marcante da actuação do poder político relativamente às Forças Armadas” (Santos, 2002, p. 27). A opinião do General Loureiro dos Santos parece ir ao encontro da do General Espírito Santo (2009, ¶ 20) que refere que,

“Os Orçamentos da Defesa, analisados em percentagem dos PIB’s das Nações têm vindo a decrescer, mercê do novo ambiente estratégico internacional e da noção de que os ‘dividendos da paz’ depois de terminado o denominado período da Guerra Fria teriam de ser melhor distribuídos pelas componentes do ‘estado-social’”.

No período de 2001-2009, e tendo em conta os Anuários Estatísticos da Defesa Nacional, podemos observar que as despesas da defesa oscilaram entre 1.448,1 Milhões de euros, equivalente a 1,1% do PIB e a 3,2% da Despesa Pública, e 1.759,4 Milhões de euros, equivalente a 1,2% do PIB e a 4,1% da Despesa Pública, com oscilações que atingiram o máximo em 2005 (1,3% do PIB e 4,7% da Despesa Pública)¹⁴. Segundo Santos (2002) o objectivo do Governo deveria contemplar a consecução do valor de 2,1% relativamente às DD/PIB, isto é, 0,1% acima do mínimo considerado adequado pela OTAN, para fazer face a

¹⁴ Ver Anexo S – DD/PIB e Despesas da Defesa na Despesa Pública, e Anexo T - despesas da defesa a preços constantes e variação anual das despesas da defesa.

necessidades estratégicas portuguesas fora do âmbito desta, não compatíveis com as capacidades exigidas pela Aliança.

Os dados apresentados mostram que o investimento nas FA², tendo em conta Rodrigues et. al. (2007, ¶ 10), é preocupante no sentido do cumprimento dos objectivos de modernização e reequipamento das mesmas “...(por exemplo, 16% em 2005, quando o valor recomendado deveria rondar os 25%)”.

4.3 RACIONALIDADE ECONÓMICA VS. RACIONALIDADE MILITAR

Segundo Silva (1999, p. 153),

“...a defesa tem custos (...) que na maior parte dos casos (...) não têm um retorno directo em termos económicos. As despesas com a defesa justificam-se pela necessidade de garantir a segurança (...) e enquanto não ocorrer uma crise grave ou uma guerra, os custos com a defesa podem ser considerados desperdício, mas se um dia ela ocorrer, pode dizer-se que as despesas com a defesa foram porventura insuficientes”

É devido a esta incógnita, a de não ser possível precisar quando será necessário empregar os meios militares, e por conseguinte a sua logística da qual fazem parte os EFE, que se coloca em questão qual das racionalidades, a económica ou a militar, se deve sobrepor à outra.

O mesmo autor refere ainda que a racionalidade militar difere da racionalidade económica porque numerosos factores extra-económicos fundamentam as decisões militares entrando-se, por isso, numa óptica da defesa da economia e da economia da defesa, pois o desenvolvimento económico não pode desligar-se de uma defesa dissuasiva e credível como também os recursos que podem ser afectos à defesa dependem do desenvolvimento da economia.

“Alguma actividade das Forças Armadas contem, em si própria, benefícios para o País, alguns dos quais podem ser contabilizados em termos económicos (...) [como a] existência de uma Indústria de Defesa como base de sustentação das Forças Armadas” (Silva, 1999, p. 158). Para o autor,

“...não pode haver capacidade militar credível sem o apoio de uma indústria de defesa. Contudo a indústria de defesa não se justifica só por razões de ordem estratégica. Dentro da medida possível ela deve também satisfazer critérios de racionalidade económica e contribuir para a transferência de tecnologia civil/militar e militar/civil”.

4.4 EXÉRCITO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECURSO AO OUTSOURCING

Segundo Dias (2005, p. 112),

“Fazer ou comprar constitui um dilema que, em muitos domínios, as organizações empresariais têm de resolver de maneira a fazerem face a um conjunto cada vez mais vasto de competências

relativamente às quais não se encontram preparadas, ou que nem sequer têm condições de investir em negócios que constituem o seu core base de acção”

Pelo autor, a escassez de recursos numa organização é, então, uma preocupação constante que, numa perspectiva estratégica, pode levar à opção pelo *outsourcing*¹⁵ como uma forma de libertar recursos para o desempenho da sua actividade principal.

Ao fazermos uma analogia com o Exército, entendendo-o como uma organização que disponibiliza recursos para obter o seu produto final, que neste caso será a sua missão, e tendo em conta Rodrigues et. al. (2007), o recurso ao *outsourcing* pode aligeirar a estrutura administrativa-logística do Exército, deixando as actividades que não são essencialmente militares a empresas especialistas, podendo consequentemente diminuir as necessidades de efectivos e de infra-estruturas.

No entanto, para Santos (1998), apesar deste alargamento haverá sempre actividades cuja subcontratação oferece reservas, como no caso das áreas da Segurança e Defesa.

Segundo Soares (2011), o recurso ao *outsourcing* justifica-se pela procura de custos reduzidos, decorrentes de economias de escala ou mão-de-obra mais barata, pela falta de recursos internos, pelo trabalho realizado com maior eficiência, pelo aproveitamento do trabalho de especialistas e do recurso a novas tecnologias, pelo maior controlo sobre o orçamento através de custos previsíveis, bem como a menor necessidade de investimento contínuo em infra-estruturas internas, pelo acesso a lideranças de planeamento e inovação e, também, pela possível entrada de caixa resultante da transferência de activos para o novo fornecedor.

Para o autor, não obstante as vantagens que se conhecem do recurso ao *outsourcing*, há que ter em conta as desvantagens associadas que passam pelo risco de dependência excessivo dos serviços subcontratados, pela perda de privacidade da organização e à perda de *know-how* relativo ao serviço subcontratado por deixar de se actualizar face a essa actividade, podendo comprometer o seu *core business* (negócio central de uma determinada organização) em caso de incumprimento da empresa subcontratada.

4.5 CONCLUSÕES

O período pós Guerra Fria redistribuiu a despesa pública, diminuindo as DD/PIB por contrapartida do aumento noutras componentes do “estado-social”. A problemática da sobreposição da racionalidade económica à militar, e reciprocamente, alerta para novas estratégias de afectação de recursos, em que o *outsourcing* ganha destaque, não deixando de ser necessário o balanceamento entre as suas vantagens e desvantagens.

¹⁵ Ver Glossário, p. 44.

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO

5.1 INTRODUÇÃO

Com a realização da revisão da literatura, na parte teórica do presente trabalho de investigação, evidenciámos o papel da logística militar na condução da missão do Exército, em particular, e das FA², em geral, em assegurar a identidade do Estado-Nação Portugal, realçando a actividade dos EFE nessa tarefa. Relativamente a estes, foi levantado um ponto de situação de forma a caracterizá-los e a relacioná-los com a oferta do mercado civil na mesma prestação de serviços ao definirmos o conceito de *outsourcing* e a sua possível aplicação na cadeia logística do Exército.

A segunda parte deste trabalho de investigação irá visar a componente prática, onde se pretende verificar a teoria desenvolvida anteriormente. Serão abordadas a metodologia aplicada, os métodos e técnicas utilizadas, bem como será apresentado o tratamento de dados.

5.2 METODOLOGIA

Uma vez que, segundo Reis (2010, p. 57), “a investigação em geral caracteriza-se por utilizar os conceitos, as teorias, a linguagem, as técnicas e os instrumentos com a finalidade de dar resposta aos problemas e interrogações que se levantam nos diversos âmbitos do trabalho”, foram utilizados, maioritariamente, três métodos de recolha de informação.

Através da **análise documental**, foi possível o primeiro contacto com a temática que reveste este trabalho, pois a contínua pesquisa de informação em bibliotecas de ensino superior, na Biblioteca do Exército, nos arquivos da MM e nos portais da internet relativamente a legislação em vigor, permitiu estabelecer um ponto de partida na investigação.

Um outro método utilizado foi o **método inquisitivo**, baseado no interrogatório escrito e oral, materializado em entrevistas direccionadas a uma amostra previamente seleccionada. É de notar a importância de que se revestiu, também, as conversas informais relativamente ao tema, que foram tendo lugar na MM, nomeadamente com o Sr. Director e Subdirector, bem como os respectivos chefes de serviço.

Por último, a **observação directa (não participante)** foi, também, utilizada através do acompanhamento da dinâmica, em termos materiais e humanos, da MM, não participando, contudo, nas actividades observadas.

5.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A investigação do presente trabalho iniciou-se com a **pesquisa bibliográfica**, em bibliotecas civis e na Biblioteca do Exército, com vista à recolha de informações que alargassem os conhecimentos e abrangessem o maior número de áreas possíveis relativamente à temática dos EFE, para que esta fosse o melhor delimitada possível.

Em simultâneo foram sempre mantidos contactos tanto com a Direcção da MM como dos seus Serviços respectivos, que em muito auxiliaram na estruturação e condução do trabalho de investigação.

Como principais métodos de investigação utilizados temos o inquisitivo, através das **entrevistas** realizadas. Foi tomada a opção de entrevistar os Srs. Directores e Subdirectores dos EFE, nomeadamente da MM e das OGFE por se prever apenas a extinção destes dois estabelecimento fabris, pois são os conhecedores da realidade dos mesmos, da suas dificuldades e condicionalismos, das suas capacidades e possibilidades, e das eventuais reestruturações que poderiam sofrer, bem como pelo facto de desempenharem funções de nível estratégico, de planeamento e de gestão, sendo detentores de todos os dados necessários para efectuar esse conjunto de actividades. As entrevistas realizadas à DA visaram obter um *feedback* por parte daqueles que usufruem dos artigos fornecidos pelos EFE em maior número, sem estarem directamente ligados a estes. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), este método permite analisar o sentido que os intervenientes dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se vêm confrontados.

Com a observação directa (não participante) realizada, foram sendo recolhidos dados relativos à situação actual da MM, através, também, de entrevistas realizadas a Chefes de Serviço, permitindo um levantamento e avaliação das forças e fraquezas da mesma, bem como das oportunidades e ameaças presentes no seu ambiente, com vista à elaboração de uma **análise SWOT** (Jouy-en-Josas, 2000).

5.4 ENTREVISTAS

A entrevista semi-estruturada foi a tipologia das entrevistas realizadas. Segundo Reis (2010, p. 82),

“A entrevista é um instrumento privilegiado nos estudos descritivos, com uma abordagem qualitativa. Isto acontece, mais especificamente, com a entrevista semi-estruturada (...) por ser o

tipo de comunicação entre o entrevistador, que recolhe informações sobre fenómenos e tendências, e o entrevistado que, porventura, as vai disponibilizar”.

O recurso a este tipo de entrevista levou à elaboração de guiões¹⁶ onde constam um conjunto de questões previamente formuladas com vista a responderem às hipóteses levantadas. Estas entrevistas permitem também, e tendo em conta Reis (2010), a combinação de perguntas abertas e fechadas, balizando a informação que se pretende recolher, uma abordagem muito completa que permite comparar respostas e uma profunda compreensão.

Posteriormente à recolha das respostas dadas pelos entrevistados, estas foram submetidas a uma análise de conteúdo, através da elaboração de quadros que Guerra (2006) descreve como sinopses de entrevistas, capazes de sintetizar os discursos, para que seja evidenciada a mensagem essencial e fiel da entrevista realizada.

- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram submetidos a entrevista sete indivíduos, cujas funções que desempenham contribuem para fornecer um conjunto de informações privilegiadas relativamente ao tema do presente trabalho de investigação. O quadro 5.1 evidencia a amostra à qual se submeteu as referidas entrevistas.

Quadro 5.1: Caracterização da amostra.

Entrevistados	Função Actual	Arma ou Serviço
Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	Director da DA	Administração Militar
Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	Director da MM	Administração Militar
Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	Director das OGFE	Administração Militar
Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	Subdirector da MM	Administração Militar
Tenente-Coronel Henrique Martins Veríssimo	Subdirector das OGFE	Administração Militar
Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	Chefe dos Serviços Comerciais da MM	Administração Militar
Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço	Chefe dos Serviços de Contabilidade e Finanças da MM	Administração Militar

5.5 ANÁLISE SWOT

Segundo Jouy-en-Josas (2000, p. 26), os desenvolvimentos da reflexão sobre a estratégia empresarial¹⁷ foram ao encontro do modelo SWOT, que significa “...avaliação das forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) (...) e identificação (...) das oportunidades

¹⁶ Ver Apêndices A, B, C e D – Guião da Entrevista.

¹⁷ Segundo Jouy-en-Josas (2000, p. 25) “elaborar a estratégia da empresa é escolher os domínios de actividade em que a empresa entende estar presente e empregar recursos de modo que se sustente e desenvolva com eles”.

(*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) presentes no ambiente [da empresa] ”, proporcionando uma melhor formalização dos métodos de análise interna e externa, assim como das ligações existentes entre essas mesmas análises.

Com este modelo de análise pretende-se, por analogia, contribuir para uma compreensão da situação actual em que se encontra a MM, “...confrontando-a com o seu ambiente concorrencial e avaliando a maior ou menor adaptação das competências e recursos próprios (...) aos condicionalismos que esse ambiente lhe impõe” (Jouy-en-Josas, 2000, p. 25).



Figura 5.1: Análise SWOT

5.6 CONCLUSÃO

A investigação iniciou-se com a análise documental e com os primeiros contactos informais estabelecidos na MM, possibilitando a delimitação e a abordagem ao tema tratado neste trabalho de investigação.

A investigação foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, bem como através de observação directa (não participante) efectuada na MM, que permitiu a elaboração de uma análise SWOT, que juntamente com a análise das entrevistas, procuram ir ao encontro das respostas às questões primeiras levantadas neste trabalho.

A especificidade das respostas às questões de investigação que se colocaram inicialmente, devido ao facto de o tema do presente trabalho se confinar a um nível mais estratégico do que operacional, levou a que as entrevistas realizadas procurassem os contributos dos Srs. Directores dos EFE que estão em vias, por estar previsto, de serem extintos, bem como da parte da DA, integrante da cadeia logística do Exército e conhecedora da oferta do mercado civil, relativamente aos artigos equivalentes fornecidos pelos EFE.

Os Relatórios de Auditorias realizadas pelo TC aos EFE tiveram um importante papel para a compreensão da situação actual daqueles, vista de uma perspectiva objectiva e distante, sem qualquer relacionamento funcional.

CAPÍTULO 6

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo encontra-se organizado para que sejam apresentadas, objectivamente, as análises das entrevistas realizadas, bem como a análise *SWOT* elaborada relativamente à MM.

Serão analisados os resultados das entrevistas e será feita uma análise de conteúdo das mesmas, através das suas respectivas sinopses, de onde o leitor poderá retirar uma informação mais rápida e conclusiva das respostas dadas pelos entrevistados. Posteriormente é apresentada uma conclusão dos contributos fornecidos pelas respostas às entrevistas.

Por último, neste capítulo, será apresentada a análise *SWOT*, com base nas informações recolhidas durante o período em que se efectuou a observação directa (não participante) na MM, relativamente à mesma. Apresentar-se-á, posteriormente e de igual modo, uma conclusão dos factores levantados com a análise realizada.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Seguidamente é apresentada a análise conclusiva das sete entrevistas realizadas no decorrer do trabalho de campo, apoiada nas respectivas sinopses elaboradas, que constam nos Apêndices I, J, L e M.

Relativamente às respostas à **Entrevista 1** são analisadas, seguidamente, as da questão 5, que corresponde à primeira questão da análise de conteúdo, **“O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe?”**, todos os entrevistados respondem afirmativamente à questão colocada. Não fica margem para dúvidas, tal como afirma o Sr. Director da MM, relativamente ao cumprimento cabal das missões atribuídas aos dois estabelecimentos fabris em questão. É de salientar a intervenção do Sr. Director das OGFE, ao afirmar que “todas as encomendas (...) são respondidas a tempo e horas, no sentido de assegurar o cumprimento da missão”. É de notar, também, que todos os entrevistados reforçam a ideia do cumprimento da missão mesmo “tendo em conta (...) as actuais condições económicas e de pessoal”, tal como explicita o Sr. Director da MM.

Nas respostas à questão 6, **“Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão?”**, todos os entrevistados contribuíram para evidenciar as várias actividades desenvolvidas tanto pela MM como pelas OGFE. No que toca à MM, este estabelecimento fabril acarreta com a responsabilidade de fornecer os géneros necessários para a confecção do rancho do Exército, bem como está incumbido de produzir pão, de fabricar alguns doces (como os pastéis de nata), e enchidos, na fábrica de enchidos localizada em Évora. Este fornecimento, a todas as U/E/O do Exército, é feito diariamente. A actividade da MM não se cinge apenas ao abastecimento de todos os artigos da Classe I, passa também pela gestão de messes militares que têm como função prestar apoio à família militar e aos militares deslocados, em alojamento e alimentação. No que respeita às OGFE, a sua actividade passa essencialmente pelo fornecimento de equipamento e fardamento aos militares, que assim o necessitam para cumprir também eles a sua missão. O fornecimento de equipamento e fardamento não se cinge apenas ao Exército Português mas também às FA² em geral e ao País caso seja necessário. Tal como a MM, também as OGFE desempenham um papel importante no apoio à família militar e aos militares, em geral, bem como aos elementos das Forças de Segurança e a outros organismos do Estado, apresentando a preços competitivos os vários artigos que produzem nas OGFE.

Submetidos à questão 7, **“Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída?”**, os entrevistados voltam a estar em consonância ao responderem afirmativamente à questão colocada. Considera-se que há espaço para a existência das OGFE, desde que haja uma definição política e da parte da chefia do Comando do Exército, relativamente ao papel a desempenhar pelos EFE. O facto da direcção das OGFE terem restabelecido a missão desse mesmo estabelecimento fabril, evidencia a intenção em que se reveja o conteúdo da missão atribuída, por lei, às OGFE para que seja adaptada à realidade actual com que o Exército, em particular, e o Estado, em geral, se deparam. Note-se a intervenção do Sr. Director da MM, que explicitamente levanta três factores a considerar para que a missão da MM fique de acordo com as necessidades do Exército, e são eles: a definição do conjunto de competências que o Exército deve possuir no que diz respeito ao apoio logístico, bem como em termos de constituição de reservas estratégicas e quais os alimentos base que se devem considerar de produção obrigatória.

Quando confrontados com a questão 8, **“Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão do EFE adequada a este novo quadro de ameaças?”**, as respostas obtidas não são consensuais. Relativamente às OGFE, o Sr. Director considera que não só se deve pensar em termos de adequação da missão mas também será necessário pensar em termos de adequação de recursos, pois verifica-se com frequência a alteração de necessidades de resposta (como o fabrico de um

novo artigo) sem haver a correspondente alteração de recursos necessária, eventualmente, para que seja cumprida essa nova tarefa. A expressão “amarras’ legais” surge e faz notar o condicionalismo que a direcção sente no que toca a este tipo de situações. Já o Sr. Subdirector das OGFE atribui ao Comando da Logística a responsabilidade de possuir uma missão adaptada às realidades actuais, já que a missão das OGFE é deduzida de quem depende hierarquicamente que, neste caso, é o Comando da Logística. No que concerne à MM, são enumerados pontos fortes do Estabelecimento, nomeadamente a dispersão territorial que possui, bem como a capacidade produtiva das suas padarias e a dimensão das suas infra-estruturas capazes de albergar grandes quantidades de reservas estratégicas, que podem estar de acordo com o novo quadro de ameaças que se nos deparam. Contudo, o Sr. Subdirector considera que se o futuro reservado à MM se reduzir à contratualização com o mercado, não faz sentido manter a actual estrutura.

Relativamente à questão 9, **“Se não, que alterações à missão proporia?”**, os entrevistados a quem se coloca esta questão, não respondem directamente à mesma. Contudo, faz-se referência ao condicionalismo relacionado com a impossibilidade de contratar mais pessoal, o que acaba por ser prejudicial à gerência do Estabelecimento, assim como a indefinição quanto ao seu futuro na medida em que o planeamento é afectado em termos de investimentos tecnológicos, de formação, entre outros aspectos.

Nas respostas à questão 10, **“No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército?”**, as direcções dos estabelecimentos fabris entrevistadas não estão em consenso. Por um lado, considera-se que a missão que estes estabelecimentos desempenham actualmente seria completamente diferente de uma possível missão atribuída a uma outra entidade que se integrasse no Comando da Logística, pois passaria a ser um serviço com autonomia simples, cujas “amarras” legais são mais condicionadoras da actividade. Faz-se notar também que o volume de negócios das OGFE é muito apetecível à iniciativa privada e que a Situação Líquida é bastante positiva, o que não se coaduna com a imagem de insolvência que se transmite. Por outro lado, são enfatizadas as actividades desenvolvidas pelos EFE, desde a sua criação, com a ressalva de que com o final da Guerra do Ultramar e com a respectiva diminuição do efectivo das FA² e do investimento nas mesmas, não ocorreu o devido redimensionamento das estruturas fabris, o que atribui um certo sentido à intenção, da parte do Estado, em alterar a situação actual com que os EFE se deparam.

Quanto à questão 11, **“Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual estrutura poderá dar-lhes**

resposta?”, as posições são, também, distintas. A Direcção das OGFE considera que a estrutura se encontra desadequada, num ambiente de grande incerteza, devido à indefinição quanto ao estatuto legal, e mesmo quanto ao futuro dos EFE, condicionando a gestão dos mesmos. Tal leva à necessidade de uma forte reestruturação através de decisões políticas claras, tal como refere o Sr. Subdirector das OGFE. Por outro lado, a estrutura actual da MM é tida como importante em caso de resposta face a uma situação de emergência, devido à sua dispersão territorial, à capacidade de constituir reservas alimentares, e à sua capacidade produtiva, fazendo com que consiga assegurar dois a três dias de abastecimentos. Outro factor apresentado é a capacidade de controlar recursos que os EFE possuem, pois são produtores e fornecedores ao mesmo tempo.

Sujeitos à questão 12, **“Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?”**, os entrevistados não são claros relativamente à enumeração do conjunto de possibilidades logísticas que os EFE em questão deveriam estar capacitados a fornecer. Contudo, são levantadas algumas situações que, sendo melhoradas, ajudariam a uma resposta mais eficaz e eficiente por parte dos EFE, como a pouca capacidade produtiva, das OGFE, por não ser possível contratar mais pessoal, e conseqüentemente mais maquinaria, acabando por ficar obsoleto o material já existente. Considera-se que há possibilidade de se alargar a área de negócio com a introdução de novos produtos que servirão melhor o Exército Português.

Quando confrontados com a questão 13, **“O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?”**, os entrevistadores, na sua totalidade, argumentam que a indefinição quanto aos estatuto jurídico dos EFE, tem um impacto negativo ao nível da sua gestão. A sua clarificação é classificada como essencial e urgente, pois ao permanecerem dúvidas relativamente aos processos contabilísticos a utilizar nas aquisições feitas ao mercado civil, incorre-se no risco de incumprimento por parte dos EFE. Segundo o Sr. Director das OGFE é, portanto, necessário “uma mudança, uma revisão, um *refreshment*, na vertente legal dos EFE”.

Quanto à questão 14, **“Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?”**, os entrevistados que se manifestaram, consideram que não há ameaça para a indústria de defesa militar, proveniente da indústria de defesa de âmbito civil. Pelo contrário, realça-se a importância da criação de parcerias entre os EFE e estas últimas indústrias de defesa, na tentativa de se obter sinergias das mais valências com que cada um pode contribuir, como é o caso do custo-eficácia da indústria de defesa de âmbito civil combinada com a capacidade de expedição em qualquer tipo de condições de terreno dos meios militares. Outra referencia a realçar é feita pelo Sr.

Subdirector da MM, ao referir que a competição entre estes tipos distintos de indústrias de defesa é salutar por estimular o desenvolvimento da actividade em questão.

Relativamente à questão 15, **“Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?”**, dos entrevistados que se manifestam, argumentam que o investimento em desenvolvimento tecnológico é imprescindível e que é um vector para a captação de vantagem competitiva no mercado em que os EFE, com os seus produtos, se inserem. Isto porque, o desenvolvimento tecnológico, tal como refere o Sr. Director das OGFE, tem a capacidade de obter produtos mais económicos com as mesmas qualidades, opinião também partilhada pelo Sr. Director da MM, ao afirmar que “novas tecnologias podem traduzir-se em diminuição de custo”. Contudo, fica a questão de Portugal estar ou não preparado para, no contexto actual, serem feitos estes tipos de esforços traduzidos em investimentos.

Sujeitos à questão 16, **“A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?”**, os entrevistados respondem negativamente. É questionada a manutenção dos EFE tal como se encontram presentemente, embora se considere que o Exército continuará a necessitar de alimentação, de fardamento, de manutenção e de medicamentos. De facto, o regime de concorrência em que os EFE actuam, leva a que outras unidades económicas possam comercializar o mesmo tipo de produtos, tal como sugere o Sr. Subdirector das OGFE. Mais uma vez é reforçada a ideia de que o equilíbrio da actividade dos EFE será alcançado através de parcerias com o mercado civil, mantendo, no entanto, o controlo sobre os recursos que permitam crescer os EFE.

Quando confrontados com a questão 17, **“O recurso ao *outsourcing*, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?”**, nota-se, também, um consenso geral nos contributos dados pelos entrevistados. O *outsourcing* é apontado como uma realidade utilizada e com vantagens em o ser com mais frequência. Mesmo comportando o risco de o Exército depender de uma entidade externa, evidencia-se que a grande oferta existente deste tipo de serviços leva a que o incumprimento por parte de uma empresa deste tipo resulte rapidamente na subcontratação de uma outra, salvaguardando-se, assim, esse risco de dependência extrema. No entender do Sr. Subdirector da MM, não há ilusões quanto a esta matéria, vendo como vantajoso o recurso ao *outsourcing* desde que se consigam impor limitações ao seu uso para que o Exército seja sempre auto-suficiente em caso de necessidade.

Nas respostas à questão 18, **“Considera que caso sejam extintas as OGFE a MM, se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?”**, não se obtém

uma resposta clara, evidente, relativamente à vitalidade do papel desempenhado pelos EFE em questão. Contudo, são apresentadas algumas justificações, como os Resultados Líquidos positivos referentes ao ano de 2010, as capacidades produtivas e de resposta face a uma necessidade de resposta, a dispersão territorial e o garante de que é possível salvaguardar essa eventualidade, tal como refere o Sr. Subdirector da MM.

Por último, relativamente à questão 19 da Entrevista 1, **“Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?”**, e no que toca às OGFE a Direcção considera que, na situação em que se encontra, com as infra-estruturas que possui e face a todo o conjunto de condicionalismos que são apresentados ao longo da entrevista, a sua existência é questionável num Exército que se quer flexível e moderno. E, por isso, as OGFE terão, também, de se modernizar e de se adaptar a toda esta nova conjuntura. Ao mesmo tempo, uma extinção completa deste estabelecimento fabril levaria a mudanças profundas no seio da organização do Exército ao nível do planeamento logístico, pois um novo órgão que fosse integrado, perderia a autonomia administrativa e financeira de que os EFE gozam, ficando com uma capacidade de gestão muito diminuta. No que concerne à MM, a Direcção aponta o seu futuro no sentido da sintonia com as vantagens apresentadas pelo recurso ao *outsourcing*, resultando num modelo híbrido, criando-se sinergias, não afastando, no entanto, a necessidade de uma reestruturação e investimento nos seus equipamentos industriais.

Relativamente às respostas à **Entrevista 2** são analisadas, seguidamente, as da questão 5, que corresponde à primeira questão da análise de conteúdo, **“As aquisições feitas pela DA para fazer face às Manifestações de Necessidades que lhes são apresentadas e cujo conteúdo passa por artigos fornecidos pelos EFE, são satisfeitas pela obrigatoriedade de cumprimento do canal logístico ou o mercado externo poderia responder de forma mais eficaz e eficiente?”**, o entrevistado admite que o mercado externo pode servir em melhores condições de eficácia e eficiência o Exército Português. Contudo, tal só será possível caso o Exército consiga assegurar a qualidade dos artigos fornecidos e consiga otimizar o seu planeamento para que não incorra no risco de incumprimento face aos prazos dos processos aquisitivos.

Quanto à questão 6, **“No que respeita à satisfação das necessidades do Exército, qual a sua opinião sobre a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias à aquisição de todo o tipo de stocks?”**, o entrevistado não vai ao encontro da finalidade da questão, que pretendia obter a opinião do mesmo face a uma suposta extinção dos EFE e com isso a criação de uma entidade que centralizasse todas as aquisições no mercado externo, de todo o tipo de stocks. Daí afirmar que à DA já compete a aquisição de bens e serviços para o Exército.

Relativamente à questão 7, **“Quais as vantagens e as desvantagens, que reconhece no actual sistema da cadeia logística?”**, o entrevistado realça a vantagem da existência da DA como órgão intermediário e de execução, respeitante às aquisições do Exército, devido à sua especialização em contratação pública, à uniformização de procedimentos que utiliza, à capacidade de desenvolver indicadores de apoio à decisão no âmbito logístico, e a segregação de funções que proporciona, contribuindo para a diminuição da ocorrência de incidentes de corrupção.

Quando confrontado com a questão 8, **“A incerteza quanto ao futuro dos EFE tem implicações no planeamento das actividades da DA?”**, o entrevistado reconhece que essa indefinição prejudica o normal funcionamento da DA, pois ao efectivar-se a extinção de EFE, tal terá um impacto ao nível dos efectivos da DA e dos próprios procedimentos internos a desenvolver.

Quando sujeito à questão 9, **“Considera que caso sejam extintas as OGFE e a MM, se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?”**, o entrevistado responde claramente que não considera vital o papel desempenhado pelos EFE. Tal argumento evidencia que o Exército poderá continuar a sua missão, com ou sem EFE, não esquecendo, porém, que desempenham um papel importante na condução da mesma.

Relativamente à questão 10, **“Sente no dia-a-dia diferenças entre os EFE e as empresas civis, no que respeita a custos, tempo de resposta a pedidos, comunicação do estado da encomenda, entre outros factores?”**, o entrevistado admite a necessidade de uma reestruturação dos EFE para que consigam posicionar-se à altura de responder às necessidades e exigências do mercado moderno. Considera que entre os EFE e a oferta do mercado externo o grande factor diferenciador são os custos associados à sua actividade.

Por último, quando confrontado com a questão 11, **“O reconhecimento de uma dependência mútua entre os elementos da cadeia de abastecimento é um factor primordial no desenvolvimento de relações de cooperação. Essa cooperação existe ou simplesmente se funciona na base de requisição/fornecimento?”**, o entrevistado argumenta que a “cooperação é sempre um factor de optimização” e que devem ser feitos esforços no sentido de a manter e desenvolver.

Relativamente às respostas à **Entrevista 3** são analisadas, seguidamente, as da questão 5, que corresponde à primeira questão da análise de conteúdo, **“Relativamente aos Serviços Comerciais, quais são os produtos que têm maior rotatividade?”**, o entrevistado salienta que os artigos de rancho para o Exército são aqueles que têm um maior volume de consumo e, por isso, apresentam maior rotatividade, obrigando a uma constante ida ao mercado para os adquirir.

Quanto à questão 6, **“Uma das missões atribuídas à MM é a constituição de reservas. Actualmente essas reservas estão constituídas? Qual o seu quantitativo?”**, o entrevistado reconhece a obrigatoriedade da MM em criar reservas alimentares, com a intenção de fazerem face a uma qualquer situação de emergência que surja. Contudo, admite que não conhece o quantitativo real dessas reservas constituídas mas reconhece que se reduzem a quantitativos muito reduzidos, capazes de proporcionar poucos dias de abastecimento, e argumenta que criar grandes quantidades de reservas, na situação actual em que se encontra a MM, é difícil de comportar.

Relativamente à questão 7, **“Há facilidade, por parte da MM, em recorrer ao mercado? Há sempre fornecedores dispostos a satisfazer as necessidades da MM?”**, o entrevistado responde claramente que existem sempre fornecedores dispostos a corresponder às necessidades da MM. Há, porém, uma preocupação constante, por parte dos fornecedores, em ver respondida a questão do prazo de pagamento a que se compromete a MM. Esta é uma situação que leva a que muitas vezes os fornecedores que, talvez, corresponderiam de melhor forma às exigências da MM se acabem por afastar do negócio, abrindo a porta a outros menos conhecidos, que vêm na MM um estabelecimento pertencente ao Estado, característica esta que consideram lhe conferir alguma credibilidade e garantia no cumprimento dos seus compromissos.

No que respeita à questão 8, **“O TC considera os EFE como EPE atípicas, não havendo obrigatoriedade do cumprimento do CCP. Contudo, em que situações a MM se vê obrigada a cumprir o CCP?”**, mais uma vez é evidenciado os condicionalismos da indefinição quanto ao estatuto jurídico dos EFE, e em particular, da MM. O entrevistado refere que a MM se socorre do CCP para a aquisição de todo o tipo de artigos que fornece à excepção da alimentação. Contudo ocorrem determinadas aquisições que pelo seu valor menos relevante e pela característica de ser urgente em ser fornecida, a MM não utiliza a plataforma electrónica correspondente à utilização do CCP, para que o processo seja efectivado de forma mais célere.

Relativamente à questão 9, **“No que respeita aos produtos adquiridos pela MM, há alguma preocupação com a sua origem, no caso de serem importados?”**, o entrevistado responde claramente ao admitir que não há qualquer tipo de preocupação com a origem dos produtos que são importados pela MM, pois ficariam muito limitados, em termos de oferta, caso o metessem em prática esse condicionalismo. Considera que essa é uma preocupação que não consta neste momento, tendo em conta a situação actual que a MM atravessa, das suas prioridades como Chefe dos Serviços Comerciais. Contudo, reconhece que é uma preocupação importante mas que sobreposta a essa, actualmente, surge a da qualidade do produto, que o Gabinete de Controlo de Qualidade (GCQ) visa assegurar.

No que concerne à questão 10, **“O planeamento, por parte do Exército, relativamente à satisfação das suas necessidades em alimentação, auxilia a actividade da MM?”**, no entender do entrevistado, a falta de planeamento de necessidades logísticas do Exército, prejudica a actividade da MM, que para fazer determinado tipo de aquisições necessita de efectuar auscultações ao mercado com períodos mais alargados para que consiga negociar com mais eficiência. A forma como está estabelecido o relacionamento do Exército com a MM em termos de manifestação de necessidades e satisfação das mesmas, vai sendo resolvido de forma “expedita”, como refere o Chefe dos Serviços Comerciais, em que é a própria MM a estimar os artigos necessários para ser confeccionado o Plano de Ementas aprovado pelo Exército de três em três meses. No entanto, caso seja extinta a MM, o Exército terá de reformular o seu planeamento no que toca à alimentação, pois o cumprimento do CCP obriga a prazos que terão de ser respeitados, obrigando a um maior rigor na previsão das necessidades a serem satisfeitas.

Relativamente à questão 11, **“Como se processa o mecanismo de aquisição das rações de combate?”**, mais uma vez o entrevistado reconhece a obrigatoriedade de se constituírem reservas alimentares, que passam por um *stock* em rações de combate, e refere que o mecanismo da sua aquisição é em tudo semelhante ao mecanismo normal de aquisição de qualquer artigo, em que se fez um concurso já há algum tempo e que foi ganho por um fornecedor espanhol que se tem mantido até aos dias de hoje por corresponder aos requisitos impostos pela MM. É de realçar que as encomendas de ração de combate têm um quantitativo mínimo a ser pedido, uma palete com 8.192 unidades, e que corresponde ao que a MM adquire e que não consome na totalidade.

Relativamente às respostas à **Entrevista 4** são analisadas, seguidamente, as da questão 5, que corresponde à primeira questão da análise de conteúdo, **“Que benefícios para o desempenho da missão da MM se podem retirar do facto deste EFE ser considerado pelo Tribunal de Contas, uma EPE atípica?”**, o entrevistado considera que a haver benefícios ou não, em se considerar os EFE como EPE atípicas, só o tempo o dirá. De facto, o “limbo” em que se encontra a situação legal dos EFE leva a que ao nível da contabilidade se tenha, por vezes, dúvidas relativamente aos processos contabilísticos a serem utilizados, e mais uma vez o risco do incumprimento. O entrevistado acaba por se mostrar reservado em tecer mais contributos respeitantes à questão por considerar que poderá interferir no estudo que se está a desenvolver no Comando da Logística relativamente a esta questão.

Quando confrontado com a questão 6, **“Actualmente, a quem a MM presta contas?”**, o Chefe do Serviço de Contabilidade e Finanças refere que a MM, actualmente, presta contas ao TC, bem como à DGO, apresentado via electrónica, mapas e alterações orçamentais,

evidenciando que não há apenas uma entidade a quem os EFE, e em particular, a MM, prestam contas.

Relativamente à questão 7, **“Tudo indica que no ano de 2010 os Resultados Líquidos apresentados serão positivos. A que se deve este resultado?”**, o entrevistado afirma que as contas da MM ainda não estavam fechadas à data mas que tudo indicava que a MM apresentaria no ano referente a 2010, Resultados Líquidos positivos, na casa dos três milhões de euros. Este resultado, admite não surgir por medidas contabilísticas mas sim de enumeras políticas postas em prática por parte da direcção no que toca à gestão do EFE.

Por último, quando confrontado com a questão 8, **“A MM recebe algum tipo de subsídios da parte do Estado?”**, o entrevistado refere que, actualmente, a MM não recebe qualquer tipo de subsídio do Estado, embora já o tenha recebido, em tempos, indirectamente através do Exército, quando eram feitas transferências bancárias para a conta da MM para fazer face aos custos que acarretava com a função social que desempenha, de apoio à família militar, em termos de gestão de messes militares.

6.3 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS

Os EFE, e em particular, a MM e as OGFE, atravessam um período com determinados condicionalismos que afectam a sua gestão e que criam um sentimento de instabilidade a todos aqueles que directa ou indirectamente laboram ou estabelecem relações com aqueles. Não obstante, a missão atribuída por lei aos EFE é cabalmente cumprida no que respeita tanto à qualidade como à quantidade requerida, como à satisfação de todos os requisitos atribuídos aos artigos manifestados como necessários por parte das diversas direcções do Comando da Logística.

Contudo, e embora o cumprimento da missão estabelecida esteja a ser totalmente cumprido, é consensual que a mesma deva ser restabelecida para que se adapte à realidade actual em que se inserem os EFE, o Exército e o Estado. Como primeiro passo, seria importante o Exército estabelecer qual o conjunto de competências que deverá possuir ao nível do apoio logístico, para que haja uma definição clara da missão actual a desempenhar pelos EFE e, assim, se esclareça que tipo de estrutura, tanto em termos de dimensão como de equipamento, será necessária para que a resposta dos EFE seja a mais adequada possível.

Uma das principais clarificações que importa ver esclarecida prende-se com o estatuto jurídico dos EFE. O facto de serem considerados como EPE atípicas pelo TC e, ao mesmo tempo, como SFA pelo Ministério das Finanças, contribui para um clima de incerteza que muito prejudica a direcção dos EFE em termos de gestão dos mesmos, e os Serviços de

Contabilidade que incorrem muitas vezes no risco de incumprimento legal face aos processos aquisitivos que desenvolvem no decorrer da actividade dos EFE em questão.

Relativamente à relação dos EFE com o mercado civil, é consensual que desta se poderá retirar benefícios utilizando os pontos fortes de cada um dos envolvidos na procura de sinergias que contribuem para um serviço mais eficaz e eficiente ao apoio logístico do Exército, pois aceita-se que o rácio custo-eficácia do mercado civil está mais optimizado que o dos EFE mas, por outro lado, a capacidade destes em expedir os artigos em quaisquer condições e tipos de terreno, associados contribuirão para a criação dessas sinergias.

O *outsourcing* é apontado como um bom instrumento de salvaguarda dos recursos dos EFE, apresentando vantagens para o cumprimento da sua missão desde que se limite o seu campo de acção para que não se corra o risco de dependência excessiva que comprometa a auto-suficiência do Exército em caso de situação de emergência.

No Futuro, os EFE concorrerão juntamente com o mercado civil para o estabelecimento de parcerias, criando um modelo híbrido de apoio logístico ao Exército. No entanto, é questionável a existência de tais EFE com a actual estrutura que apresentam, sem serem redimensionados à realidade actual, que visa um Exército moderno e flexível.

Integrada no Comando da Logística e responsável pelas aquisições do Exército, a DA é o cliente por excelência dos EFE. A sua integração, também, no ambiente do mercado civil faz com que admita que este poderá servir em melhores condições de eficácia e de eficiência o Exército Português. Considera-se também que o actual sistema da cadeia logística do Exército, e na qual se inserem os EFE, a existência de um órgão como a DA confere diversas vantagens, entre elas, o garante do cumprimento dos requisitos necessários aos artigos que são fornecidos, provenientes dos EFE, ao Exército. Sendo a DA um órgão conhecedor do mercado externo e da realidade pela qual os EFE atravessam, leva a que seja indicada como necessária uma reestruturação daqueles para que consigam prestar um serviço capaz de competir com o mercado civil, pois os seus custos acabam por ser superiores.

Relativamente à MM, a sua actividade, maioritariamente, relaciona-se com o abastecimento diário de artigos para a confecção do rancho às várias U/E/O, o que obriga a uma constante procura ao mercado. Mercado este que tem correspondido às exigências da MM, mesmo que, por vezes, os prazos médios de pagamento afastem alguns dos fornecedores que, à partida, serviriam melhor os interesses do Estabelecimento em questão. Contudo, sendo uma estrutura pertencente ao Estado, a MM acaba por ser credibilizada no que respeita ao cumprimento dos compromissos assumidos. Os condicionalismos que afectam a MM são evidenciados relativamente à falta de planeamento do Exército no que concerne à alimentação necessária e à indefinição do estatuto jurídico do Estabelecimento. No entanto,

tudo indica que o ano de 2010 apresenta Resultados Líquidos positivos, originados por políticas de gestão rigorosas impostas pela Direcção.

6.4 ANÁLISE SWOT DA MANUTENÇÃO MILITAR

Seguidamente, no Quadro 6.1, é apresentada a análise SWOT relativa à MM e elaborada com base nas informações recolhidas ao longo do período que foi destinado à observação directa (não participante) realizada nesse estabelecimento fabril. As entrevistas 3 e 4 visaram contribuir para o levantamento de aspectos constantes na análise apresentada.

Quadro 6.1 – Análise SWOT

Análise Interna	
Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos fabricados e comercializados; - Flexibilidade e prontidão de resposta ao principal cliente (Exército); - Grande dispersão de infra-estruturas pelo Território Nacional; - Capacidade de expedição dos artigos a fornecer em qualquer tipo ou condições de terreno; - Elevada capacidade de fabrico da padaria relativamente às restantes existentes na Zona de Lisboa; - Infra-estruturas de dimensão capaz de albergar grandes quantidades de reservas alimentares estratégicas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Indefinição quanto ao estatuto jurídico do EFE; - Falta de estratégia/planeamento claramente definida pelos órgãos hierarquicamente superiores à MM, quanto ao seu futuro próximo; - Dependência quase exclusiva de um único cliente, o Exército; - Elevada média etária e baixas qualificações literárias do efectivo; - Elevada taxa de absentismo; - Equipamento fabril obsoleto; - Impedimento legal de admissão e de rescisão de trabalhadores - Desmotivação do pessoal, pela demora face à aprovação de um estatuto legal próprio que lhe atribua o vínculo público e pela incerteza causada pela ameaça de extinção do Estabelecimento; - A MM não possui autonomia patrimonial;
Análise Externa	
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Resultados Líquidos positivos do ano de 2010; - A actual conjectura económica pode travar o investimento inicial para a criação de um novo organismo ou entidade que assegure os serviços prestados pelos EFE potencialmente a viram a ser extintos; - Apoio à família militar através da gestão das Messes Militares; 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta probabilidade de ser decretada a extinção da MM, por decisão do Governo; - Alta probabilidade da ocorrência de cortes orçamentais destinados às aquisições por parte do Exército; - Imagem negativa percebida pelos parceiros;

A análise SWOT tem como objectivo servir de suporte à acção estratégica a tomar por qualquer empresa. É deste modo que “as fraquezas impedem a empresa de aproveitar as

oportunidades e são pontos sensíveis de vulnerabilidade às ameaças” (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010, p. 97). Há que aproveitar as oportunidades e desenvolver competências e recursos internos da empresa para que aquelas não sejam desperdiçadas. Seguidamente, no Quadro 6.2, é apresentada a análise SWOT para a acção estratégica:

Quadro 6.2 – Análise SWOT para a acção estratégica

		Análise Interna	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Análise Externa	Oportunidades (O)	<p>APROVEITAM (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os Resultados Líquidos positivos do ano de 2010 contrariam os resultados negativos de anos anteriores, permitindo a aposta na inovação e na continuidade das Forças apresentadas; - A contracção da criação de uma nova entidade em substituição da MM, poderá levar ao aproveitamento da alavancagem desses resultados positivos para que se assuma no mercado; 	<p>IMPEDEM (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Será necessária uma clarificação quanto ao futuro, ao estatuto jurídico, aos recursos efectivamente necessários para o cumprimento da missão, da MM para que se aproveitem as Oportunidades e se realcem as Forças apresentadas; - A desmotivação poderá ser factor de estagnação quanto à dinâmica necessária para se alterar a situação actual, em termos de dificuldades, que a MM atravessa;
	Ameaças (T)	<p>NEUTRALIZAM (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os eventuais cortes orçamentais poderão impedir a constituição de reservas alimentares, bem como levar a uma diminuição dos produtos fabricados e comercializados; - O apoio prestado à família militar através da gestão das messes militares ficaria afectado com a possível extinção da MM; 	<p>VULNERABILIZAM (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A alta probabilidade da extinção da MM aumenta a desmotivação dos colaboradores; - Os cortes orçamentais impedem a inovação do equipamento obsoleto; - O impedimento de alienar património não permite a utilização da liquidez que daí resultaria para fazer face a eventuais cortes orçamentais;

Fonte: Adaptado de Ferreira, Santos, Reis & Marques (2010, p. 97).

6.5 CONCLUSÕES DA ANÁLISE SWOT

A realização da análise SWOT permite uma clarificação de determinados factores que influenciam o ambiente, interno e externo, em que a MM se insere. Tal permite uma visualização rápida dos condicionalismos ou mais-valias pelas quais a MM atravessa e permite, também, avaliar um conjunto de hipotéticas acções estratégicas a desenvolver no futuro por parte deste EFE. Sendo a estrutura e a conjuntura actuais dos EFE idêntica, a análise SWOT realizada poderá ajudar na percepção do ambiente que rodeia os restantes EFE.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 INTRODUÇÃO

No capítulo que se segue encontraremos as respostas que levarão à conclusão final deste trabalho de investigação, que visou abordar a importância dos EFE para o Estado, tentando esclarecer a sua adaptação à realidade do contexto actual em que se inserem, ao estarem rodeados por um mercado cada vez mais moderno, e de diversas necessidades de resposta face a novas ameaças com que o Estado-Nação Portugal se depara. Neste capítulo serão verificadas as hipóteses e respondida a questão de partida, que conduziu toda a investigação realizada. Para finalizar, serão feitas recomendações derivadas dos conhecimentos adquiridos durante o período do trabalho realizado, referências às limitações sentidas no decorrer do mesmo, bem como serão indicadas possíveis investigações futuras no âmbito do tema presentemente desenvolvido.

7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1: Os EFE, no contexto actual, são estruturas devidamente dimensionadas às necessidades de resposta face ao quadro de ameaças com que se depara o Estado Português.

O levantamento do novo quadro de ameaças com que o Estado-Nação Portugal se depara, efectuado na revisão da literatura, em conjunto com as respostas às questões n.º 8 e n.º 11 da Entrevista n.º 1 evidencia que, de facto, a alteração do quadro de ameaças, em que a guerra convencional deixa de ser o paradigma, dando entrada um conjunto de necessidades de resposta por parte do Exército, em muito diferentes, obrigando a uma flexibilidade e prontidão superiores, bem como a uma racionalização de recursos imposta pelos condicionalismos económicos que se fazem sentir na actualidade, desenquadraram os EFE da especificidade da sua criação, que atingiu o seu auge durante o período da Guerra do Ultramar, em que o suporte logístico das forças portuguesas empenhadas tinha de satisfazer as suas necessidades em três TO distintos.

A indefinição quanto ao estatuto jurídico dos EFE é apontada como um factor de instabilidade que torna desadequada a sua estrutura actual. Contudo, a autonomia administrativa e financeira de que gozam, atribui-lhes a capacidade de controlar os seus

próprios recursos, assegurando-se da qualidade dos serviços prestados ao Exército, assim como salvaguardando o apoio logístico a este através da flexibilidade com que recorrem ao mercado sem a obrigatoriedade de cumprir os prazos rigorosos impostos pelo CCP, quando ao obrigo da classificação de EPE atípicas, pelo TC.

Embora, por um lado, se considerem as infra-estruturas dos EFE como sendo “pesadas”, de dimensões exageradas para o contexto actual, verifica-se que a dispersão territorial das sucursais e delegações existentes podem ser sinónimo de rapidez de resposta face a situações de emergência.

Assim, esta hipótese verifica-se parcialmente.

Hipótese 2: O grau de competitividade dos EFE comparativamente à oferta do mercado civil leva a que o recurso ao *outsourcing* seja o mais adequado para a prestação dos respectivos serviços ao Exército.

A revisão de literatura efectuada relativamente ao *outsourcing* como ferramenta de gestão permitiu evidenciar as suas vantagens e desvantagens. A especialização da empresa subcontratada visa tornar os serviços que prestam mais eficientes, proporcionando à organização contratante uma optimização dos seus recursos, diminuindo custos e controlando de forma mais eficiente o seu orçamento.

No entanto, e tendo em conta as respostas às questões n.º 14,16,17 e 18 da Entrevista n.º 1 e as respostas às questões n.º 5, 6 e 9 da Entrevista n.º 2, a grande vantagem do recurso ao *outsourcing*, por parte do Exército, não se obtém pela extinção dos EFE mas sim pela criação de sinergias entre estes e o mercado civil que, com a relação custo-eficácia optimizada comparativamente à que praticam os EFE, aliada com as potencialidades destes em termos de capacidade de produção e armazenamento de reservas estratégicas, de expedição de artigos em qualquer tipo ou condições de terreno, e pela autonomia administrativa e financeira de que gozam, capaz de assegurar a auto-suficiência do Exército recorrendo rapidamente ao mercado, originam um serviço mais flexível e económico no apoio logístico a um Exército do século XXI mais leve e mais móvel.

Assim sendo, esta hipótese não se verifica.

Hipótese 3: Os EFE deverão ser reestruturados, ao invés da sua extinção, para que o Exército, em particular, e o Estado, em geral, beneficiem dos seus serviços de apoio logístico.

A análise dos resultados obtidos com a resposta às entrevistas realizadas permitiu verificar que há uma necessidade urgente em definir claramente o futuro dos EFE, esperando-se que

tal clarificação não passe por um cenário de extinção dos mesmos. Todos os entrevistados reconhecem que os condicionalismos pelos quais os EFE atravessam prejudicam as suas potencialidades em termos de estruturas capazes de fornecer um apoio logístico mais eficiente e de acordo com as necessidades de resposta do Exército, actuais. O facto dos entrevistados não considerarem vital o papel desempenhado pelos EFE mas sim importante, revela que há a possibilidade de alimentar, fardar, medicar e manter o Exército através de outros meios sem se recorrer aos EFE mas seria, contudo, uma perda de valências logísticas que o Exército, em particular, e o Estado, em geral, sofreriam.

É feito um apelo à reestruturação dos EFE no que respeita à actualização da missão estabelecida por lei, ao reequipamento da maquinaria fabril obsoleta, ao redimensionamento de estruturas excedentárias, como refere o Sr. Director das OGFE relativamente às três áreas fabris que possui, necessitando apenas de uma para levar a cabo o cumprimento da sua missão, à clarificação do estatuto legal tanto dos trabalhadores como dos próprios EFE e ao descongelamento das admissões ou rescisões de contratos dos trabalhadores por parte da Direcção dos EFE.

Pelas razões apresentadas, esta hipótese verifica-se.

7.3 CONCLUSÕES FINAIS

A verificação das hipóteses levantadas no início da investigação permite o alcançar a resposta à questão de partida: **“Estarão os EFE, no seu contexto actual, adaptados de forma a apoiar as necessidades de resposta do Exército face ao quadro de ameaças com que se depara o Estado Português?”**, que se constitui como finalidade do presente TIA.

O quadro de ameaças com que o Estado Português se depara actualmente representa um novo paradigma, por oposição às tradicionais ameaças de cariz militar oriundas, na sua maioria, do antagonismo Leste-Oeste que se viveu no período da Guerra Fria.

Este novo quadro de ameaças levou a uma adaptação dos exércitos ao procurarem ser mais flexíveis e rápidos na resposta a situações de emergência que muito se têm verificado com o aparecimento em grande escala do terrorismo transnacional, com o 11 de Setembro a ser exemplo.

Sendo a Logística Militar a área responsável pela satisfação das necessidades das FA² no cumprimento das suas missões, compreende-se, também, que se tenha desenvolvido e actualizando de forma a responder mais prontamente.

Com o Programa do XVIII Governo Constitucional surge a intenção de extinguir a MM e as OGFE, ambos EFE. A investigação realizada permitiu dar a conhecer que os EFE

atravessam condicionalismos ligados à indefinição quanto ao seu futuro, quanto ao seu estatuto jurídico (EFE atípicas e, simultaneamente, SFA), quanto à ausência de um estatuto legal dos seus trabalhadores, bem como a elevada média etária dos mesmos que leva a uma saída natural de mão-de-obra qualificada, condicionalismos ligados, também, à obsolescência dos equipamentos fabris, pela ausência de autonomia patrimonial e pela dependência excessiva de um principal cliente, o Exército.

Contudo, o contributo dos EFE faz-se sentir na qualidade dos produtos fabricados e comercializados, na prontidão e flexibilidade de resposta resultante da autonomia administrativa e financeira de que gozam e da capacidade de constituir reservas estratégicas, que podem vir a satisfazer necessidades da população em caso de ocorrência de catástrofes, assim como, pelo facto de serem indústrias, conferirem uma auto-suficiência ao Exército num cenário de incumprimento por parte de outros fornecedores, faz com que os EFE devam ser urgentemente reestruturados, com uma clarificação quanto ao seu papel a desempenhar no futuro próximo, mas salvaguardando-se a sua manutenção como órgãos importantes do Exército, em particular, e do Estado, em geral.

7.4 RECOMENDAÇÕES

Pelos conhecimentos adquiridos com a investigação realizada, recomenda-se o alargamento do mercado dos EFE para que aumentem a produtividade e o volume de vendas; a redução dos seus custos de produção, bem como dos monos existentes; a diminuição do prazo médio de pagamentos e a continuação da aplicação de práticas rigorosas de gestão.

7.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O interregno do tempo em exclusividade para a realização do TIA pela fase da Prática de Comando, levou a um afastamento natural dos conhecimentos que vinham a ser adquiridos com as pesquisas efectuadas nas primeiras semanas, assim como, a abordagem a um tema sensível, em que estudos sobre o mesmo estão actualmente a ser desenvolvidos, levou a que, por vezes, os contributos por parte das entidades abordadas fossem contraídos, constituindo-se, desta forma, como as principais limitações da investigação.

7.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Outros caminhos poderão agora ser tomados na condução de novas investigações ligadas à temática em questão. Seria de realce desenvolver um tema em torno de “A Indústria de Defesa como Motor de Vantagens Económicas para o País”, assim como em relação à criação de uma “Indústria de Defesa Europeia – Vantagem Económica e Coação Militar”.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar. (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Assembleia da República. (2005). Lei Constitucional n.º1/2005, de 12 de Agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º155, 4642-4686.
- Assembleia da República. (2009). Programa do XVIII Governo Constitucional 2009-2013.
- Barata, Filipe Themudo. (Dezembro de 1980). Indústria Militar Nacional: Como e Para Quê?. *Nação & Defesa*, pp. 85-121.
- Cann, John P. (1998). *Contra-Insurreição em África, 1961-1974 – O Modo Português de Fazer a Guerra* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Antena, Lda.
- Comando da Instrução e Doutrina. (2007). *PDE 4-00: Logística*, Lisboa: Comando da Instrução e Doutrina.
- Conselho de Ministros. (2003). Resolução do Conselho de Ministros n.º6/2003 de 20 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª série-B, n.º 16, 279-287.
- Couto, Abel Cabral. (1988). *Elementos de Estratégia, Apontamentos para um Curso* (Volume I). Lisboa: IAEM.
- Dias, João Carlos Quaresma. (2005). *Logística global e Macrológica* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo LDA.
- Exército. (n.d.). *Historial das OGFE*. Retrieved March 11, 2011, from <http://www.exercito.pt/sites/OGFE/Historial/Paginas/default.aspx>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. Lisboa: Lidel.
- Guerra, Isabel Carvalho. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1ª ed.). Estoril: Príncipe Editora.
- Jouy-en-Josas. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MM, (1997). *1.º Centenário da Manutenção Militar (1887-1997)*. Lisboa: MM.
- Ministério da Defesa Nacional. (2006). Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março. *Diário da República*, 1.ª série-A, n.º 57, 2044-2050.
- Ministério da Defesa Nacional. (2007). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2007*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional. (2009). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2009*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional. (2010). Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 86, 23150-23154.

- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2010). *Grandes Opções do Plano 2010-2013*.
- OGFE (2010, May), *O Edifício de Santa Engrácia ao Serviço do Exército: a Oficina de Calçado do Depósito Central de Fardamentos (DCF) 1911-1926*, Boletim da Logística. II Série N.º 3, pp. 90-91.
- OGFE, (2011a). *Apresentação ao TPO 2010/2011*, Lisboa: OGFE.
- OGFE, (2011b). *Plano Estratégico 2011/12*, Lisboa: OGFE.
- Pires, Jorge P. (2002). *A arte da guerra de Mestre Sun*. Lisboa: Frenesi.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Relatório do Tribunal de Contas n.º22/10 – 2.ª S (Auditoria às relações financeiras inter-organismos do MDN: LM – Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos).
- Rodrigues, A. R., Silva, A. E. M. da, Araújo, C. M. T. P., Gomes, J. E. A., Barbosa, L. E. da S., Pires, M. L., Dias, N. M. (2007, April). O Grande Desafio da Defesa. *Jornal Defesa e Relações Internacionais*. Retrieved March 22, 2011, from http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=448
- Santo, Gabriel Augusto do Espírito. (2009, February). O Orçamento da Defesa e o Orçamento das Forças Armadas. *Revista Militar*. Retrieved March 9, 2011, from <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=343>
- Santos, António José. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade – uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI* (1.ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Santos, José Alberto Loureiro dos. (2002). Segurança e Defesa. In *Contributos Para Uma Política Construtiva* (pp. 25-41). Lisboa: Âncora Editora.
- Santos, José Alberto Loureiro dos. (2006, January). Um Novo Modelo de Segurança e Defesa para o Século XXI. *Revista Militar*. Retrieved March 11, 2011, from <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=45>
- Santos, José Alberto Loureiro dos. (2008, March). O Estado e as Políticas de Defesa. *Revista Militar*. Retrieved March 11, 2011, from <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=250>
- Sarmiento, Manuela. (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sequeira, Jorge Manuel Dias. (2004). *Segurança Interna e Externa Face às Novas Realidades*. Retrieved from the Web March 8, 2011, from <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-4/seguranca-interna-e-externa-face-as-novas-realidades.html>
- Silva, António Eduardo Mateus da. (Verão de 1999). Uma Indústria de Defesa Competitiva e Viável para a Defesa da Europa. *Nação & Defesa*, pp. 151-168.
- Soares, José Carlos. (2011). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Plátano Editora, S.A.

- Tavares, João Moreira. (2002). *A Indústria Militar Portuguesa no Tempo da Guerra (1961-1974)*, *Dissertação de Mestrado de História dos Séculos XIX e XX*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Teodora, A. C., & Afonso, P. J. (2007). *Manual da Cadeira M - 151 - Logística*. Lisboa: Academia Militar.

GLOSSÁRIO

A

Administração – O conceito de Administração compreende o conjunto de actividades militares de planeamento, organização, direcção e controlo, de forma a obter, fornecer e manter os meios humanos, materiais e financeiros necessários à condução das operações militares (PDE 4-00 , 2007).

Ameaça – Qualquer acontecimento ou acção (em curso ou previsível) que contraria a consecução de um objectivo e que, normalmente, é causador de danos, materiais ou morais (Couto, 1988, p. 329).

E

Estratégia – É a Ciência/Arte de, à luz dos fins de uma organização, gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem objectivos, num ambiente conflitual ou competitivo (Couto, 2002).

O

Organismo de Direito Público – Segundo o n.º 9 do art.º 1 da Directiva 2004/18/CE, de 31 de Março, entende-se por organismo de direito público qualquer organismo que tenha sido criado para satisfazer especificamente necessidades de interesse geral com carácter não industrial ou comercial; dotado de personalidade jurídica; cuja actividade seja maioritariamente financiada pelo Estado, pelas autarquias locais ou regionais, ou por outro organismo de direito público; ou cuja gestão esteja sujeita a controlo da parte destes últimos ou em cujos órgãos de administração, direcção ou fiscalização mais de metade dos membros sejam designados pelo Estado, pelas autarquias locais ou regionais ou por outros organismos de direito público.

Outsourcing – Técnica de gestão que traduz a entrega de serviços e de algumas actividades de suporte a terceiros (Soares, 2011, p. 305).

T

Táctica – Estuda o emprego dos meios à disposição de um chefe militar para, num determinado terreno, mar ou espaço aéreo, atingir os objectivos que lhe forem fixados por uma entidade superior. A Tática faz o emprego operacional das forças militares para atingir os objectivos estratégicos (Teodora & Afonso, 2007, p. 7)

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO DA ENTREVISTA 1



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante AdMil Miguel Fitas Ferreira

ORIENTADOR: Tenente-Coronel AdMil Vítor Carreiros Pedroso

LISBOA, ABRIL DE 2011

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente entrevista surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), cuja realização está prevista no último ano de frequência na Academia Militar e com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade em Administração Militar, intitulado de “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Com esta entrevista pretende-se a recolha de opiniões face a um assunto actual cuja incerteza no que respeita ao futuro dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE), tão aclamados e preciosos no desenrolar da missão do Exército, com especial relevância no período da Guerra Colonial, conferindo-lhe uma liberdade de acção, em tudo imprescindível.

O actual quadro de ameaças que se nos depara e que surge com o colapso da União Soviética, em 1989, alterando o modo convencional de fazer a guerra, bem como com o 11 de Setembro de 2001, que nos alertou para a necessidade de prontidão de resposta relativamente à existência de um tipo de criminalidade violenta sem “face” capaz de chegar a qualquer ponto do globo terrestre, o terrorismo transnacional, à qual acresce também a actual crise económica mundial que pode vir a contribuir para o aumento de conflitos dentro ou entre Estados. As razões estão quase sempre relacionadas com a escassez de recursos, o que nos leva a uma reflexão acerca das possibilidades logísticas que estes estabelecimentos devem fornecer ao Estado, e em particular, ao Exército Português.

Aceitando que a Logística Militar desempenha um papel crítico para o apoio às FA, e que estas só se constituem como tal caso a sua actividade seja independente, compreende-se a criação de estruturas industriais, como os EFE, de forma a conferir essa independência logística.

No entanto, cada vez mais, a racionalidade económica tende a sobrepor-se à racionalidade militar. O poder tecnológico e a competitividade dos EFE face ao mercado da indústria civil, levanta um conjunto de questões importantes e que gostaríamos de ver respondidas em prol de uma melhor clarificação de qual a importância e o papel destas estruturas industriais militares.

Desta forma, solicito a Vossa Excelência a amabilidade de me responder a esta entrevista que se revelará de importância para a consecução dos objectivos a que se propõe este TIA.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Miguel Fitas Ferreira
Asp AI ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA 1

Tema: “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Miguel Fitas Ferreira

Entrevistados:

- **Entrevistado 1:** Director das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
- **Entrevistado 2:** Subdirector das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
- **Entrevistado 3:** Director da Manutenção Militar
- **Entrevistado 4:** Subdirector da Manutenção Militar

Objectivos Gerais:

- Conhecer quais as possibilidades logísticas actuais dos EFE em questão;
- Averiguar se existem, e quais, os condicionalismos ao cumprimento da sua missão;
- Perceber a adequação da missão estabelecida ao novo quadro de ameaças com que o Estado-Nação Portugal se depara;
- Avaliar a relação entre os EFE em questão e o mercado civil, relativamente à posição competitiva entre ambos;
- Recolher opiniões relativas às consequências de uma eventual extinção ou reestruturação desses mesmos EFE.

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: Missão, actividades desenvolvidas e situação actual dos EFE.

Bloco C: Condicionalismos ao cumprimento da missão atribuída aos EFE.

Bloco D: O *Outsourcing* e a relação com o mercado civil.

Perguntas por Blocos Temáticos:

Quadro A.1: Perguntas por Blocos Temáticos

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Há quanto tempo desempenha a actual função? 	<ul style="list-style-type: none"> -Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho. -Perguntar se a entrevista pode ser gravada.
Bloco B Missão, actividades desenvolvidas e situação actual dos EFE	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as actividades desenvolvidas actualmente pelo EFE tendo em conta a sua missão; - Verificar a adequabilidade da missão atribuída face às necessidades de resposta actuais; 	<ol style="list-style-type: none"> 5. O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe? 6. Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão? 7. Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída? 8. Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão deste EFE adequada a este novo quadro de ameaças? 9. Se não, que alterações à missão proporia? 	
Bloco C Condicionalismos ao cumprimento da missão atribuída aos EFE	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber os motivos que levam à intenção do Governo em extinguir o EFE; - Levantar um conjunto de condicionalismos ao cumprimento da missão do EFE - Conhecer o conjunto de possibilidades logísticas que o EFE, com a actual estrutura, está apto a proporcionar; 	<ol style="list-style-type: none"> 10. No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército? 11. Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual 	

<p>Bloco C</p> <p>Condicionalismos ao cumprimento da missão atribuída aos EFE (continuação)</p>		<p>estrutura poderá dar-lhes resposta?</p> <p>12. Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?</p> <p>13. O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?</p>	
<p>Bloco D</p> <p>O <i>Outsourcing</i> e a relação com o mercado civil</p>	<p>- Perceber qual a posição do EFE no mercado ao nível competitivo;</p> <p>- Identificar vantagens e/ou desvantagens da relação dos EFE com as indústrias civis, nomeadamente através do <i>outsourcing</i>;</p> <p>- Relacionar a racionalidade económica com a racionalidade militar;</p>	<p>14. Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?</p> <p>15. Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?</p> <p>16. A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?</p> <p>17. O recurso ao <i>outsourcing</i>, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?</p> <p>18. Considera que caso sejam extintas as OGFE e a MM se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?</p> <p>19. Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?</p>	<p>- Agradecer o contributo prestado pelo entrevistado em dar resposta às questões colocadas;</p> <p>- Deixar ao critério do entrevistado a abordagem de algum assunto específico dentro deste tema que releve de importância para o mesmo e que não tenha sido abordado;</p>

APÊNDICE B

GUIÃO DA ENTREVISTA 2



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante AdMil Miguel Fitas Ferreira

ORIENTADOR: Tenente-Coronel AdMil Vítor Carreiros Pedroso

LISBOA, JULHO DE 2011

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente entrevista surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), cuja realização está prevista no último ano de frequência na Academia Militar e com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade em Administração Militar, intitulado de “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Com esta entrevista pretende-se a recolha de opiniões face a um assunto actual cuja incerteza no que respeita ao futuro dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE), tão aclamados e preciosos no desenrolar da missão do Exército, com especial relevância no período da Guerra Colonial, conferindo-lhe uma liberdade de acção, em tudo imprescindível.

O actual quadro de ameaças que se nos depara e que surge com o colapso da União Soviética, em 1989, alterando o modo convencional de fazer a guerra, bem como com o 11 de Setembro de 2001, que nos alertou para a necessidade de prontidão de resposta relativamente à existência de um tipo de criminalidade violenta sem “face” capaz de chegar a qualquer ponto do globo terrestre, o terrorismo transnacional, à qual acresce também a actual crise económica mundial que pode vir a contribuir para o aumento de conflitos dentro ou entre Estados. As razões estão quase sempre relacionadas com a escassez de recursos, o que nos leva a uma reflexão acerca das possibilidades logísticas que estes estabelecimentos devem fornecer ao Estado, e em particular, ao Exército Português.

Aceitando que a Logística Militar desempenha um papel crítico para o apoio às FA, e que estas só se constituem como tal caso a sua actividade seja independente, compreende-se a criação de estruturas industriais, como os EFE, de forma a conferir essa independência logística.

No entanto, cada vez mais, a racionalidade económica tende a sobrepor-se à racionalidade militar. O poder tecnológico e a competitividade dos EFE face ao mercado da indústria civil, levanta um conjunto de questões importantes e que gostaríamos de ver respondidas em prol de uma melhor clarificação de qual a importância e o papel destas estruturas industriais militares.

Desta forma, solicito a Vossa Excelência a amabilidade de me responder a esta entrevista que se revelará de importância para a consecução dos objectivos a que se propõe este TIA.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Miguel Fitas Ferreira
Asp AI ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA 2

Tema: “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Miguel Fitas Ferreira

Entrevistados:

- **Entrevistado 5:** Director da Direcção de Aquisições

Objectivos Gerais:

- Avaliar o grau de satisfação por parte das entidades que manifestam necessidades de fornecimento de artigos pelos EFE;
- Recolher opiniões face ao funcionamento do actual sistema da cadeia logística do Exército;
- Comparar a oferta dos EFE com a oferta do mercado civil, relativamente ao mesmo tipo de artigos fornecidos;
- Inferir acerca das relações de cooperação estabelecidas entre as entidades requisitantes e as entidades fornecedoras (EFE);

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: Oferta dos EFE *versus* oferta do mercado civil.

Bloco C: O papel dos EFE na cadeia logística do Exército.

Perguntas por Blocos Temáticos:

Quadro B.1: Perguntas por Blocos Temáticos

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Há quanto tempo desempenha a actual função? 	-Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho.
Bloco B Oferta dos EFE versus oferta do mercado civil	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber se o cumprimento da missão dos EFE se traduz em satisfação das necessidades manifestadas pelas entidades requisitantes; - Relacionar as características da oferta dos EFE com as da oferta do mercado civil; - Perceber se o mercado civil poderá responder de forma mais eficiente às manifestações de necessidades realizadas pelas entidades requisitantes; 	<ol style="list-style-type: none"> 5. As aquisições feitas pela DA para fazer face às Manifestações de Necessidades que lhes são apresentadas e cujo conteúdo passa por artigos fornecidos pelos EFE, são satisfeitas pela obrigatoriedade de cumprimento do canal logístico ou o mercado externo poderia responder de forma mais eficaz e eficiente? 6. Sente no dia-a-dia diferenças entre os EFE e as empresas civis, no que respeita a custos, tempo de resposta a pedidos, comunicação do estado da encomenda, entre outros? 7. No que respeita à satisfação das necessidades do Exército, qual a sua opinião sobre a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias à aquisição de todo o tipo de stocks? 	
Bloco C O papel dos EFE na cadeia logística do Exército	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher opiniões relativas ao papel dos EFE e à forma como estes se inserem na cadeia logística do Exército; 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quais as vantagens e as desvantagens, que reconhece no actual sistema da cadeia logística? 9. A incerteza quanto ao futuro dos EFE tem implicações no planeamento das actividades da DA? 10. Considera que caso sejam extintas as OGFE e a MM, se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão? 11. O reconhecimento de uma dependência mútua entre os elementos da cadeia de abastecimento é um factor primordial no desenvolvimento de relações de cooperação. Essa cooperação existe ou simplesmente se funciona na base de requisição/ fornecimento? 	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer o contributo prestado pelo entrevistado; - Deixar ao critério do entrevistado a abordagem de algum assunto específico dentro deste tema que releve de importância para o mesmo e que não tenha sido abordado;

APÊNDICE C

GUIÃO DA ENTREVISTA 3



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante AdMil Miguel Fitas Ferreira

ORIENTADOR: Tenente-Coronel AdMil Vítor Carreiros Pedroso

LISBOA, FEVEREIRO DE 2011

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente entrevista surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), cuja realização está prevista no último ano de frequência na Academia Militar e com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade em Administração Militar, intitulado de “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Com esta entrevista pretende-se a recolha de opiniões face a um assunto actual cuja incerteza no que respeita ao futuro dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE), tão aclamados e preciosos no desenrolar da missão do Exército, com especial relevância no período da Guerra Colonial, conferindo-lhe uma liberdade de acção, em tudo imprescindível.

O actual quadro de ameaças que se nos depara e que surge com o colapso da União Soviética, em 1989, alterando o modo convencional de fazer a guerra, bem como com o 11 de Setembro de 2001, que nos alertou para a necessidade de prontidão de resposta relativamente à existência de um tipo de criminalidade violenta sem “face” capaz de chegar a qualquer ponto do globo terrestre, o terrorismo transnacional, à qual acresce também a actual crise económica mundial que pode vir a contribuir para o aumento de conflitos dentro ou entre Estados. As razões estão quase sempre relacionadas com a escassez de recursos, o que nos leva a uma reflexão acerca das possibilidades logísticas que estes estabelecimentos devem fornecer ao Estado, e em particular, ao Exército Português.

Aceitando que a Logística Militar desempenha um papel crítico para o apoio às FA, e que estas só se constituem como tal caso a sua actividade seja independente, compreende-se a criação de estruturas industriais, como os EFE, de forma a conferir essa independência logística.

No entanto, cada vez mais, a racionalidade económica tende a sobrepor-se à racionalidade militar. O poder tecnológico e a competitividade dos EFE face ao mercado da indústria civil, levanta um conjunto de questões importantes e que gostaríamos de ver respondidas em prol de uma melhor clarificação de qual a importância e o papel destas estruturas industriais militares.

Desta forma, solicito a Vossa Excelência a amabilidade de me responder a esta entrevista que se revelará de importância para a consecução dos objectivos a que se propõe este TIA.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Miguel Fitas Ferreira
Asp AI ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA 3

Tema: “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Miguel Fitas Ferreira

Entrevistados:

- **Entrevistado 6:** Chefe dos Serviços Comerciais da Manutenção Militar

Objectivos Gerais:

- Elencar um conjunto de factores que permitam avaliar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades relativamente à actividade da MM, no que diz respeito à área dos Serviços Comerciais deste mesmo estabelecimento fabril;

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: Áreas de actividade da MM.

Bloco C: A relação da MM com o mercado civil.

Perguntas por Blocos Temáticos:

Quadro C.1: Perguntas por Blocos Temáticos

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Há quanto tempo desempenha a actual função? 	-Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho.
Bloco B Áreas de actividade da MM	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar quais os artigos que têm maior volume de expedição da MM, sendo estes a sua primeira prioridade; - Obter informações relativamente a outras prioridades no âmbito da actividade da MM; 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Relativamente aos Serviços Comerciais, quais são os artigos que têm maior rotatividade? 6. Uma das missões atribuídas à MM é a constituição de reservas. Actualmente essas reservas estão constituídas? Qual o seu quantitativo? 	
Bloco C A relação com o mercado civil	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer processos aquisitivos utilizados pela MM; - Obter informações relativamente ao <i>feedback</i> percebido pela MM, resultante das auscultações aos fornecedores no mercado; - Identificar dificuldades resultantes do cumprimento do planeamento do Exército no que concerne às necessidades de alimentação; 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Há facilidade, por parte da MM, em recorrer ao mercado? Há sempre fornecedores dispostos a satisfazer as necessidades da MM? 8. O TC considera os EFE como EPE atípicas, não havendo obrigatoriedade do cumprimento do CCP. Contudo, em que situações a MM se vê obrigada a cumprir o CCP? 9. No que respeita aos produtos adquiridos pela MM, há alguma preocupação com a sua origem, no caso de serem importados? 10. O planeamento, por parte do Exército, relativamente à satisfação das suas necessidades em alimentação, auxilia a actividade da MM? 11. Como se processa o mecanismo de aquisição das Rações de Combate? 	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer o contributo prestado pelo entrevistado; - Deixar ao critério do entrevistado a abordagem de algum assunto específico dentro deste tema que releve de importância para o mesmo e que não tenha sido abordado;

APÊNDICE D

GUIÃO DA ENTREVISTA 4



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante AdMil Miguel Fitas Ferreira

ORIENTADOR: Tenente-Coronel AdMil Vítor Carreiros Pedroso

LISBOA, FEVEREIRO DE 2011

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente entrevista surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), cuja realização está prevista no último ano de frequência na Academia Militar e com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade em Administração Militar, intitulado de “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Com esta entrevista pretende-se a recolha de opiniões face a um assunto actual cuja incerteza no que respeita ao futuro dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE), tão aclamados e preciosos no desenrolar da missão do Exército, com especial relevância no período da Guerra Colonial, conferindo-lhe uma liberdade de acção, em tudo imprescindível.

O actual quadro de ameaças que se nos depara e que surge com o colapso da União Soviética, em 1989, alterando o modo convencional de fazer a guerra, bem como com o 11 de Setembro de 2001, que nos alertou para a necessidade de prontidão de resposta relativamente à existência de um tipo de criminalidade violenta sem “face” capaz de chegar a qualquer ponto do globo terrestre, o terrorismo transnacional, à qual acresce também a actual crise económica mundial que pode vir a contribuir para o aumento de conflitos dentro ou entre Estados. As razões estão quase sempre relacionadas com a escassez de recursos, o que nos leva a uma reflexão acerca das possibilidades logísticas que estes estabelecimentos devem fornecer ao Estado, e em particular, ao Exército Português.

Aceitando que a Logística Militar desempenha um papel crítico para o apoio às FA, e que estas só se constituem como tal caso a sua actividade seja independente, compreende-se a criação de estruturas industriais, como os EFE, de forma a conferir essa independência logística.

No entanto, cada vez mais, a racionalidade económica tende a sobrepor-se à racionalidade militar. O poder tecnológico e a competitividade dos EFE face ao mercado da indústria civil, levanta um conjunto de questões importantes e que gostaríamos de ver respondidas em prol de uma melhor clarificação de qual a importância e o papel destas estruturas industriais militares.

Desta forma, solicito a Vossa Excelência a amabilidade de me responder a esta entrevista que se revelará de importância para a consecução dos objectivos a que se propõe este TIA.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Miguel Fitas Ferreira
Asp AI ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA 4

Tema: “A Importância dos Estabelecimentos Fabris do Exército Português para o Estado”.

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Miguel Fitas Ferreira

Entrevistados:

- **Entrevistado 6:** Chefe dos Serviços de Contabilidade e Finanças

Objectivos Gerais:

- Elencar um conjunto de factores que permitam avaliar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades relativamente à actividade da MM, no que diz respeito à área dos Serviços de Contabilidade e Finanças deste mesmo estabelecimento fabril;

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: O estatuto jurídico da MM.

Bloco C: Situação económica actual da MM.

Perguntas por Blocos Temáticos:

Quadro D.1: Perguntas por Blocos Temáticos

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
<p>Bloco A Apresentação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Há quanto tempo desempenha a actual função? 	<p>-Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho.</p>
<p>Bloco B Áreas de actividade da MM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar condicionalismos/benefícios resultantes da indefinição quanto ao estatuto jurídico da MM; - Conhecer as entidades a quem a MM tem o dever de prestar contas; 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Que benefícios para o desempenho da missão da MM se podem retirar do facto deste EFE ser considerado pelo Tribunal de Contas, uma EPE atípica? 6. Actualmente, a quem a MM presta contas? 	
<p>Bloco C A relação com o mercado civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar pontos fracos/pontos fortes resultantes da actual situação económica da MM; - Obter informações relativas à existência de ajudas financeiras externas à própria actividade da MM; 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Tudo indica que no ano de 2010 os Resultados Líquidos apresentados serão positivos. A que se deve este resultado? 8. A MM recebe algum tipo de subsídios da parte do Estado? 	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer o contributo prestado pelo entrevistado; - Deixar ao critério do entrevistado a abordagem de algum assunto específico dentro deste tema que releve de importância para o mesmo e que não tenha sido abordado;

APENDICE E

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1

E.1 ENTREVISTA 1.1

Entrevistado: Coronel Fernando António de Oliveira Gomes.

Data: 06/04/2011

Hora de início: 9h30min.

Hora de fim: 9h50min.

Duração: 20min.

Unidade/Local: OGFE.

Utilização de gravador: Sim.

Entrevistador - Qual o seu nome completo?

Entrevistado 1: Fernando António de Oliveira Gomes.

Entrevistador - Qual o seu posto?

Entrevistado 1: Coronel.

Entrevistador - Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 1: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador - Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 1: Há nove meses.

Entrevistador - O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe?

Entrevistado 1: Eu diria já, à partida, que está completamente assegurado. Se fosse necessário provar ou comprovar, a viabilidade económico-financeira e a razão da existência deste estabelecimento fabril, ora bem, o ano de 2010, apresentei o Relatório de Gestão superiormente com lucros de cerca de quatro milhões de euros, isto é, Resultado Líquido positivo de quatro milhões de euros, com todos os rácios de autonomia financeira, de sustentabilidade, de rotação de stocks, de cobertura dos capitais próprios. Tudo rácios

positivos e de acordo com os parâmetros. Isto, na vertente económica. Para além disso, há também a vertente do cumprimento da missão que é, no fundo, o que nos importa como militares. E no que diz respeito ao cumprimento da missão, todas as encomendas que são colocadas nas Oficinas são respondidas a tempo e horas, no sentido de assegurar o cumprimento da missão dos nossos camaradas que para a cumprir necessitam de fardamento e de equipamento. Portanto, nós temos provado, julgo que sem dúvida alguma, que as Oficinas existem, há cento e sete anos, com espaço para continuarem a existir, sendo necessário que haja definição quer política quer da parte da chefia do comando do Exército, quanto ao desejo em manter estas estruturas. Nós trabalhamos para justificar diariamente a necessidade e a razão da nossa existência, depois outros decidiram se isto é para continuar ou não.

Entrevistador - Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão?

Entrevistado 1: (respondido na questão anterior)

Entrevistador - Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída?

Entrevistado 1: (respondido em questão anterior)

Entrevistador - Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão do EFE adequada a este novo quadro de ameaças?

Entrevistado 1: Não. E não, porque nós sabemos que a missão deve ser adequada aos tempos e às realidades, mas com a adequação da missão também é necessário adequar os recursos. Ora, nós podemos adequar a missão no que diz respeito ao tipo ou à tipologia de artigos a confeccionar, como por exemplo: se fazemos ou não o uniforme de deserto, que há dois ou três anos não se fazia cá porque “não havia” Afeganistão. Isto é, houve uma alteração na missão das OGFE com a introdução de um novo artigo de fardamento mas não houve uma adequação de recursos, porquê? Porque: não me permitem contratar mais pessoal; este cenário do “fecha – não fecha” é um desequilíbrio tremendo porque não permite visualizar e projectar a prazo investimentos tecnológicos, investimentos em termos de formação de pessoal e tudo isso. Portanto, há aqui uma divergência entre aquilo que é a missão que vai sendo adequada e os recursos que não são possíveis de adequar da mesma forma por causa das “amarras” legais.

Entrevistador - Se não, que alterações à missão proporia?

Entrevistado 1: (respondido na questão anterior)

Entrevistador - No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército?

Entrevistado 1: Quer as OGFE quer a MM, na realidade actual, cumprem uma missão. Enquanto EFE, enquanto Empresas Públicas imperfeitas, enquanto EPE atípicas, se extinguirem estes estabelecimentos e os integrarem no Comando da Logística, a missão não é a mesma. Não cumprem a mesma missão. Portanto, não podemos comparar duas realidades completamente distintas. Nós podemos aceitar, questionando o sentido da decisão política mas não com esse argumento de que cumprem a mesma missão, nem pensar! Não cumprem! Desde logo pelas “amarras” administrativo-burocráticas financeiras, pois enquanto que esta empresa se rege por princípios empresariais, quando for integrada no Comando da Logística passa a ser um Serviço com autonomia simples, cujas “amarras” legais, financeiras orçamentais, são de outro cariz, muito mais apertadas. Não cumprem a mesma missão, até porque: eu tenho equivalências, enquanto empresa, que não podem transitar para dentro do Exército. Toda a parte fabril, ora é lógico que não se pode, se é questionada a existência deste Órgão, enquanto EPE atípica, no seio do Exército, agarrar nestas valências todas que temos aqui e na MM e integrá-las dentro do Exército, nem pensar! Portanto, não cumprem a mesma missão. Esse racional, que se ouve com frequência, eu questiono, não concordo, discuto porque não são realidades comparáveis.

Entrevistador - Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual estrutura poderá dar-lhes resposta?

Entrevistado 1: A actual estrutura está desadequada para responder prontamente ou com maior prontidão à missão que nos possa ser atribuída. Está desadequada, isso sem sombra para dúvidas.

Entrevistador - Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?

Entrevistado 1: Nós temos aqui encomendas que eu não tenho hipótese de as confeccionar cá dentro. Portanto, eu subcontrato. Dou-lhe um exemplo: recebi uma encomenda de cinco mil *dolmans* de Uniforme nº2 para distribuir a todos os militares em RV/RC. Eu não tenho capacidade produtiva para isso. Bom, tive de subcontratar no exterior. E não tenho capacidade produtiva porquê? Porque não me permitem admitir pessoal, porque estão encerradas as admissões na Administração Pública, portanto não posso admitir pessoal. Logo, não admito pessoal, não vou também comprar máquinas. Isto são

“amarras” legais que não são compagináveis com uma estrutura empresarial. Há margem para desenvolver novos produtos, avançar com novas linhas de produção, no sentido de dotar o Exército Português com equipamentos mais modernos e, isto são oportunidades de negócio para esta mesma realidade, para esta mesma empresa. Deixa de fabricar alguns produtos que custam por exemplo 10, passa a fabricar outros produtos que cumprem a mesma missão mas que custam 7, 8 ou 9. Saem mais baratos ao Exército, saem mais baratos às OGFE, saem mais baratos ao País, porque o dinheiro do Exército vem dos impostos, como é lógico. Portanto, é uma questão de utilidade de cada euro, só isso. Cada euro tem de ter uma utilidade e, quando potenciamos esta utilidade de cada euro, estamos a potenciar a utilidade do Orçamento de Estado, do dinheiro de todos nós, dos nossos impostos. Portanto há possibilidades logísticas no sentido de fazer evoluir, de dar passos em frente, aqui nesta nossa área de negócio.

Entrevistador - O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?

Entrevistado 1: Desde logo isso é uma “esquizofrenia”. Quando nós não sabemos aquilo que somos ou “jogar em dois tabuleiros”, não dá. E isto tem consequências tremendas em termos da gestão da própria casa, pois por um lado como é obrigação da casa, presto mensalmente contas à Direcção Geral do Orçamento (DGO). Presto-as com um “chapéu” de SFA (vertente orçamental, cabimentos, compromissos, etc.). Depois, anualmente, presto contas ao TC. Aí já é com base no SNC, contabilidade geral, contabilidade analítica, portanto não tem nada a ver com a vertente orçamental, nem eles querem saber! Ora, isto é andar constantemente a “jogar em dois “tabuleiros” precisamente por causa de indefinição porque, legalmente essa característica que nos dão, que o TC nos dá, que o TC num parecer nos dá, que é: EPE atípicas, isso não existe em lado nenhum na legislação, não existe. Portanto é necessário fazer aqui uma mudança, uma revisão, um *refreshment* na vertente legal dos EFE.

Entrevistador - Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?

Entrevistado 1: Não. A ameaça não vem das indústrias de defesa civis, vem de empresas civis. O fazer fardas é a mesma coisa que fazer um Dolman nº1, é a mesma coisa que fazer um casaco. Nós temos casaco de cabedal, uma outra empresa pode também fazer casaco de cabedal na cor verde. Camisas, são a mesma coisa. Por um lado são ameaças, por outro nós temos também parcerias com eles (indústrias civis). Temos parcerias com a “RIOPEL”, que nos faz todo o tecido. Com a “Univest”, com a “Vitor Xavier”, com a “Maria Luísa Ferreira”...Trabalhamos cada um no seu mercado mas por exemplo, os botões? Nós não

fazemos botões, é a indústria civil que nos faz os botões. Fazem-nos o tecido, fazem-nos as linhas, quer dizer, isto são parcerias. Há aqui uma relação de mercado, de negócio, natural em que por um lado sabemos que eles ao fazerem-nos a linha podem também fazer-nos a camisa. Mas enquanto nós existirmos, sem problema nenhum, trabalhamos em parceria.

Entrevistador - Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?

Entrevistado 1: Eu concordo plenamente com essa afirmação. E por isso é que nós temos aqui um Centro de Controlo de Qualidade e Desenvolvimento, e submetemos processos, projectos, desde logo ao CINAMIL [Centro de Investigação da Academia Militar], para obter financiamento do CINAMIL da Academia Militar, projectos para financiamento por exemplo: às boas práticas do sector público, a que nós submetemos projectos também; de desenvolvimento de novos equipamentos, novos tipos de camuflado, novos tipos de tecido de camuflado, de botas, no sentido de serem mais ergonómicas, mais leves, mais económicas, por causa da nova tecnologia que é introduzida. O desenvolvimento tecnológico também tem um efeito que é o de obter produtos com a mesma qualidade mas mais económicos, portanto isto também tem a ver com o desenvolvimento tecnológico. Nós apresentamos esses projectos, temos parcerias de desenvolvimento com o Instituto Superior Técnico, em que temos um projecto em comum e que quer dizer que nós não estamos fechados, que continuamos a trabalhar e a desenvolver produtos em proveito do Exército. O objectivo é só esse: obter melhores produtos, produtos actuais, tecnologicamente desenvolvidos, no sentido de equipar melhor os militares do Exército Português.

Entrevistador - A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?

Entrevistado 1: Não. Se formos “puros”, tenho de admitir que num Exército do século XXI não cabem ou não cabe ter estabelecimentos fabris no seu seio. E, portanto, isto entronca também em questões da vertente económico-financeira. Haveria outra forma de arranjar isto. O Exército continuará a necessitar de fardamento, de alimentação, de manutenção e de medicamentos, sem sombra de dúvidas mas questiono a existência de estabelecimentos fabris conforme eles estão, com estes critérios económico-financeiros, de lucro no seio do Exército, questiono. Mas enquanto for assim entendido que hão-de continuar, cá continuarão.

Entrevistador - O recurso ao *outsourcing*, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?

Entrevistado 1: O *outsourcing* é um recurso das OGFE, se for do Exército, já não é *outsourcing*. É aquisição no mercado. Isto é, quem é o fornecedor do Exército? São as OGFE. Eu é que, como fruto daquilo que há pouco disse, como não tenho capacidades para responder a todas as encomendas que o Exército me coloca, recorro ao *outsourcing*, à subcontratação externa. Mas o Exército se ou quando não existirem as OGFE, age no mercado, contrata no mercado directamente e portanto tem uma actuação como se adquirissem papeis, canetas ou comprassem viaturas ou outras coisas quaisquer. O *outsourcing* é uma realidade das OGFE e não uma realidade do Exército.

Entrevistador - Considera que caso sejam extintas as OGFE a MM se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?

Entrevistado 1: (respondido ao longo de questões anteriores e na fase final da entrevista)

Entrevistador - Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?

Entrevistado 1: Este estabelecimento, conforme disse, como está, é questionável num Exército moderno, flexível, ágil do século XXI. Logo, este estabelecimento, para atingir este desiderato também deve ser reequacionado, quer em termos de estrutura (estrutura orgânica), quer em termos de recursos humanos, quer em termos de imóveis. Eu tenho quatro áreas fabris que não necessito delas, só preciso de uma. Logo, três são dispensáveis, alienáveis, património próprio...Todas essas questões de gestão que nós sabemos. Tenho equipamento fabril com uma idade tecnológica avançada, tenho pessoal com média etária muito elevada, tudo isto precisa de ser mexido, de haver aqui uma renovação, para um Exército novo, moderno, isto aqui também tem de se modernizar e adaptar, e não é deste tamanho que existe, naturalmente.

Entrevistador - Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto, que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 1: Esta empresa valeu, no exercício passado, 24,3 milhões de euros em volume de vendas. Destes 24 (24,3 milhões) teve 4 milhões de euros de Resultados Líquidos. Sou militar, e gestor desta casa, agora, se o Exército resolver prescindir deste estabelecimento, se fosse possível e isto é lógico que é um cenário que não é realizável, se me perguntassem: “queres ficar com esta empresa?”, eu diria “SIM”. Imediatamente. Não

pensava duas vezes. É que não pensava duas vezes! Garanto-lhe isso. Por isso, a realidade é esta.

E.2 ENTREVISTA 1.2

Entrevistado 2: Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo.

Data: 18/04/2011

Unidade/Local: OGFE.

Formato: Documento *Word* enviado por via electrónica.

Entrevistador - Qual o seu nome completo?

Entrevistado 2: Henrique Manuel Martins Veríssimo.

Entrevistador - Qual o seu posto?

Entrevistado 2: Tenente-Coronel.

Entrevistador - Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 2: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador - Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 2: Há nove meses.

Entrevistador - O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe?

Entrevistado 2: No momento em que concedo esta entrevista, as OGFE cumprem cabalmente a sua missão, com os meios que lhes estão atribuídos. E sempre o fez ao longo da sua história.

Entrevistador - Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão?

Entrevistado 2: As OGFE são um EFE que, ao longo de mais de cento e sete anos de existência, vem prestando serviços distintos ao Exército, às FA² e ao País, fardando e equipando prontamente o Soldado português, quer em território continental, quer em todos os Teatros de Operações (TO) em que Portugal, ao longo de décadas, esteve ou está empenhado (desde a primeira guerra mundial, passando pelas guerras ultramarinas, até às denominadas operações de apoio à paz, na Bósnia, no Kosovo, no Líbano, no Iraque e no

Afeganistão), absorvendo e acomodando no seu interior disfunções decorrentes de decisões exógenas muito penalizadoras para a sua viabilidade.

As OGFE são hoje consideradas uma entidade pública empresarial atípica, de carácter comercial e industrial, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, primariamente orientada para a satisfação de necessidades logísticas do Exército, em particular, e das FA², em geral, nomeadamente através do fornecimento de artigos de fardamento e equipamento.

A sua missão é adquirir, produzir, manter e fornecer de forma económica, eficiente e eficaz, artigos de fardamento e equipamento destinados às FA², em geral, de forma a manter um fluxo logístico constante com os seus principais clientes, fazendo da qualidade dos produtos e da flexibilidade e prontidão de resposta, as suas principais vantagens competitivas, relativamente a outros potenciais fornecedores civis existentes no mercado.

Paralelamente, tem por missão apoiar a família militar, fornecendo, a preços competitivos, artigos de uniforme e outros de utilidade particular a todos os militares das FA² e, subsidiariamente, aos elementos das Forças de Segurança e de outros organismos do Estado com os quais sejam estabelecidos protocolos.

Entrevistador - Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída?

Entrevistado 2: A actual Direcção das OGFE, quando tomou posse, restabeleceu a missão que estava conferida em legislação própria, adequando-a à realidade actual.

Entrevistador - Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão do EFE adequada a este novo quadro de ameaças?

Entrevistado 2: A missão das OFE é deduzida da missão do Comando da Logística, órgão de quem tem uma dependência hierárquica.

Entrevistador - Se não, que alterações à missão proporia?

Entrevistado 2: (não refere)

Entrevistador - No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército?

Entrevistado 2: Essa pergunta terá de ser feita a quem produziu a Directiva Ministerial. Apenas posso assegurar que, as OGFE movimentam um volume de negócios elevado que

pode ser muito apetecível ao sector privado. Por outro lado, lembro que as OGFE dispõem de um património imobiliário valioso, também muito apetecível. O mesmo se passa com a MM. De resto, a Situação Líquida das OGFE é bastante positiva (cerca de 28 milhões de euros), o que de todo contraria uma imagem de insolvência que se quer fazer passar.

Entrevistador - Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual estrutura poderá dar-lhes resposta?

Entrevistado 2: As OGFE laboram actualmente num ambiente de grande incerteza, quer pela indefinição do seu estatuto legal (EPE *versus* SFA), quer principalmente, pelas sucessivas ameaças de extinção do estabelecimento decretadas pela Tutela.

De facto, por intenção política, nos últimos anos a extinção das OGFE foi, ora anunciada (por alegada insustentabilidade económico-financeira), ora adiada (por falta de decisão política), o que tem constituído uma forte limitação à gestão deste Estabelecimento Fabril. Desde logo porque, por um lado, tem inviabilizado a tomada de adequadas decisões estratégicas de critério empresarial necessárias à sustentação económica e financeira do mesmo e, por outro, tem criado - pelas notícias que, de tempos a tempos, vão surgindo - uma imagem institucional negativa e distorcida junto dos seus principais parceiros (nomeadamente trabalhadores, clientes, fornecedores e bancos) que os leva a desacreditaram a instituição, com todas as consequências económico-financeiras negativas que daí advêm.

Com todos os condicionalismos conhecidos, as OGFE necessitam de uma forte reestruturação (e não extinção), carecendo de decisões políticas claras.

Entrevistador - Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?

Entrevistado 2: Aquelas que o Exército entender, no âmbito da actual missão.

Entrevistador - O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?

Entrevistado 2: Esta indefinição causa uma elevada incerteza. É o paradigma de como funciona o nosso Estado. Nem numa questão tão simples há um entendimento inequívoco. Isto causa problemas na gestão deste Estabelecimento, desde logo porque um SFA obriga a ter uma contabilidade POCP [Plano Oficial de Contabilidade Pública] e adesão ao SIG [Sistema Integrado de Gestão]. Já uma EPE não tem esta obrigação e vigora o SNC [Sistema de Normalização Contabilística].

Entrevistador - Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?

Entrevistado 2: Como Subdirector das OGFE, não sou a pessoa habilitada para responder.

Entrevistador - Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?

Entrevistado 2: Como Subdirector das OGFE, não sou a pessoa habilitada para responder.

Entrevistador - A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?

Entrevistado 2: A actual Direcção das OGFE pauta a sua actuação por critérios de racionalidade económica, mas não pode afirmar que os bens e serviços das OGFE são inalienáveis. Aliás, nós vendemos produtos em regime de concorrência, o que quer dizer que outras unidades económicas poderão comercializar o mesmo tipo de produtos.

Entrevistador - O recurso ao *outsourcing*, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?

Entrevistado 2: O *outsourcing*, como qualquer actividade tem vantagens e inconvenientes. Mas comporta sempre um risco, que é o do Exército depender de uma entidade externa.

Entrevistador - Considera que caso sejam extintas as OGFE a MM se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?

Entrevistado 2: Considero que a reestruturação dos EFE deverá ser uma prioridade para os próprios, para o Exército e para o País, o que pode ser feito sem custos para o erário público e sem perda de valências fundamentais.

Entrevistador - Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?

Entrevistado 2: Se a solução for a criação de uma CALP [Chefia de Apoio Logístico] que implique a extinção das OGFE (estabelecimento fabril com uma Situação Líquida bastante positiva e que poderá, com vantagens nítidas para o Exército, ser reestruturado), vejo, com alguma apreensão, a futura satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE, uma vez que aquele órgão seria um serviço integrado, com autonomia simples, sem autonomia financeira e com reduzidíssima capacidade de gestão.

Entrevistador - Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto, que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 2: Nada a referir.

E.3 ENTREVISTA 1.3

Entrevistado: Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes.

Data: 05/04/2011

Hora de início: 9h00min.

Hora de fim: 9h30min.

Duração: 30min.

Unidade/Local: MM.

Utilização de gravador: Não.

Entrevistador - Qual o seu nome completo?

Entrevistado 3: Rui Manuel Rodrigues Lopes.

Entrevistador - Qual o seu posto?

Entrevistado 3: Coronel.

Entrevistador - Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 3: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador - Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 3: Há vinte meses.

Entrevistador - O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe?

Entrevistado 3: Sem dúvida. Relativamente ao fornecimento de víveres e à manutenção da actividade das messes militares, o cumprimento da missão da MM está assegurado mesmo tendo em conta as actuais condições económicas e de pessoal.

Entrevistador - Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão?

Entrevistado 3: Com certeza, este EFE fornece os géneros necessários ao rancho do Exército, cerca de 8,5 milhões de géneros por ano, tem padarias em funcionamento diariamente durante a semana, que no caso aqui da MM Sede fabrica pão para toda a região de Lisboa exceptuando Maфра, bem como uma pastelaria que fabrica alguns doces com destaque para o pastel de nata, e temos também uma fábrica de enchidos, em Évora.

Entrevistador - Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída?

Entrevistado 3: Tendo em conta as necessidades de resposta actuais no contexto político, estratégico, social e económico do Estado e, conseqüentemente, do Exército Português, há que elencar o conjunto de competências que o mesmo deve possuir no que respeita ao apoio logístico, nomeadamente, em termos de reservas estratégicas, ligadas à questão das capacidades de armazenamento necessárias, e de produção de alimentos base, como é o caso do pão, dos enchidos, entre outros.

Entrevistador - Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão do EFE adequada a este novo quadro de ameaças?

Entrevistado 3: Eu quero crer que sim. No que toca à MM, a sua dispersão pelo território, com as diversas sucursais e delegações, as suas padarias com capacidades de fabrico acima da média das restantes padarias civis (na zona de Lisboa), bem como a sua capacidade em termos de estruturas capazes de constituir reservas estratégicas necessárias a situações de emergência que possam surgir, penso que a MM pode estar à altura de responder ao novo quadro de ameaças.

Entrevistador - Se não, que alterações à missão proporia?

Entrevistado 3: (indirectamente respondido na questão anterior)

Entrevistador - No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército?

Entrevistado 3: Ora bem, os EFE foram criados para responder às necessidades do Exército, numa altura em que a indústria portuguesa era bastante deficitária, sem condições de fazer chegar os seus bens e serviços à totalidade da população. Estes EFE viram o seu

crescimento exponencial com o desenrolar da Guerra do Ultramar, contudo, com o final da mesma e com a respectiva diminuição do efectivo militar, os EFE não foram redimensionados à escala necessária e mantiveram uma estrutura pesada, de custos e de pessoal, que se tem mantido até aos dias de hoje. Deste modo, é compreensível a intenção por parte do Estado em alterar, ou redimensionar, esses EFE de forma a atribuir-lhes uma estrutura que se coadune com as necessidades actuais do Exército. É aí que entra o papel fundamental do Exército ao nível do planeamento, isto é, o Exército deve fazer um levantamento de qual o núcleo de competências actuais que deve possuir, para que se delimite o caminho a seguir pelos EFE no que respeita à sua estrutura e actividade.

Entrevistador - Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual estrutura poderá dar-lhes resposta?

Entrevistado 3: Face a uma situação de emergência, resultante de uma catástrofe natural, de um ataque terrorista, entre outras ameaças, é imprescindível uma capacidade de resposta, no que concerne à alimentação, de dois ou três dias de abastecimentos, para que haja tempo que outro tipo de ajudas (como a ajuda externa vinda das várias organizações internacionais a que Portugal pertence) nos seja facultado. A MM tem, actualmente, essa capacidade, a de constituir reservas alimentares estratégicas, bem como possui uma dispersão territorial em tudo importante na diminuição do tempo de resposta nos vários pontos do país caso assim seja necessário.

Entrevistador - Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?

Entrevistado 3: (respondido indirectamente na questão anterior)

Entrevistador - O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?

Entrevistado 3: Sem dúvida que a clarificação quanto ao estatuto jurídico dos EFE, e em particular, da MM é essencial e urgente. Os EFE, desde a sua criação, não acompanharam as sucessivas e permanentes actualizações da situação jurídica dos demais órgãos públicos, continuando até aos dias de hoje num “limbo” que se traduz nessa tal caracterização que difere do TC para o Ministério das Finanças. A actividade da MM, sustentada economicamente, pela própria MM, desenrola-se através da produção de alguns bens (como o pão, por exemplo) e pela aquisição de muitos outros no mercado civil. Tal exige que não haja dúvidas relativamente ao tipo de processos aquisitivos (como o CCP) legalmente impostos, para que não se corra o risco do incumprimento. No entanto, esta

indefinição quanto ao estatuto jurídico, é exactamente essas dúvidas que introduz, principalmente a quem fiscaliza a actividade dos EFE.

Entrevistador - Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?

Entrevistado 3: Não considero as indústrias de defesa de âmbito civil como uma ameaça para a indústria de defesa militar. Pelo contrário, sou defensor de uma cooperação entre as duas para que se atinja uma maior eficiência no fornecimento de bens e serviços essenciais ao desenrolar da missão do Exército. Combinando o custo-eficácia da indústria de defesa de âmbito civil, com melhores resultados do que a indústria militar de defesa, juntamente com as capacidades de expedição em qualquer terreno ou condições desta, obteríamos sinergias muito benéficas.

Entrevistador - Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?

Entrevistado 3: A inovação é imprescindível à melhoria da posição competitiva de qualquer empresa, para que o ciclo de vida dos produtos não atinja uma fase de declínio. A obsolescência das maquinarias utilizadas pela MM é evidente, embora as que estão em funcionamento correspondam às necessidades, e muitas das linhas de produção têm sido descontinuadas. Novas tecnologias podem traduzir-se em diminuição de custo.

Entrevistador - A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?

Entrevistado 3: Toda a Administração Pública se vê obrigada a cumprir requisitos que culminem numa racionalidade económica, isto é, o cumprimento dos requisitos da economia, eficácia e eficiência. É também desta forma que os bens e serviços prestados pelos EFE, se vêm obrigados a cumprir os parâmetros da economia, da eficácia e da eficiência. Contudo, no caso da MM, temos de tentar atingir essa mesma racionalidade económica, com cerca de 900 funcionários, impedidos de contratar ou de despedir, caso até seja uma medida de racionalidade económica.

Entrevistador - O recurso ao *outsourcing*, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?

Entrevistado 3: Pelas vantagens que o recurso ao *outsourcing* apresenta, e pelas vantagens que podem apresentar os EFE, com a devida reestruturação e inovação, penso que o Estado ganha em aproveitar essas valências, no sentido de se atingir a tal

racionalidade económica. Um dos exemplos prende-se com as empresas que prestam serviços de *catering*, com preços, neste momento, inalcançáveis por parte da MM, e que podem perfeitamente prestar um serviço de alimentação ao Exército, bem dimensionado e com baixo risco de dependência, pois pela grande oferta existente deste tipo de serviços, o incumprimento de uma empresa pode levar rapidamente à subcontratação de uma outra. Contudo, a MM com a sua estrutura capaz de criar reservas alimentares, e mais uma vez, com o contributo da sua dispersão no território nacional, continua a ser um ponto forte a manter e a interligar-se com a intenção do recurso ao *outsourcing*.

Entrevistador - Considera que caso sejam extintas as OGFE a MM se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?

Entrevistado 3: (indirectamente respondido nas questões anteriores)

Entrevistador - Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?

Entrevistado 3: Acredito que o futuro do sistema de alimentação do Exército se aproxima em muito no que referi anteriormente, isto é, num sistema híbrido em que se criarão sinergias com as vantagens do recurso ao *outsourcing* interligadas com as valências que a MM apresenta e que, depois de devidamente reestruturada e com um investimento nos seus equipamentos industriais, pode fornecer.

Entrevistador - Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto, que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 3: Nada a referir.

E.4 ENTREVISTA 1.4

Entrevistado: Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa.

Data: 30/06/2011

Unidade/Local: MM.

Formato: Documento *Word* enviado por via electrónica.

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 4: Carlos Manuel Diogo Graça Rosa.

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 4: Tenente-Coronel.

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 4: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador – Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 4: Há vinte meses.

Entrevistador – O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe?

Entrevistado 4: Presentemente diria que sim. E salvo alterações de contexto que possam agravar a actual tendência para o equilíbrio económico e financeiro esse cumprimento continua assegurado.

Entrevistador – Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão?

Entrevistado 4: Reabastecimento diário às U/E/O do Exército dos abastecimentos da Classe I; Gestão de 10 Messes militares nas componentes de alojamento, alimentação e serviços afins; Gestão de três C3 (Cozinhas de Confecção Centralizada)

Entrevistador – Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída?

Entrevistado 4: Sim.

Entrevistador – Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão do EFE adequada a este novo quadro de ameaças?

Entrevistado 4: (indirectamente respondido em questão anterior)

Entrevistador – Se não, que alterações à missão proporia?

Entrevistado 4: (não refere)

Entrevistador – No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da

Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército?

Entrevistado 4: Não diria que se trate de uma questão de retirada de protagonismo. Do meu ponto de vista há efectivamente a necessidade de reestruturação de estabelecimentos que têm na génese da sua criação uma forte componente industrial que tem vindo a ser descontinuada uma vez que esse espaço vem sendo ocupado pelo mercado. Ora parece não fazer sentido manter a actual estrutura se a sua actividade se reduzir à contratualização com o mercado. Para isso, uma dependência no Comando da Logística será mais adequado do ponto de vista de quem tenha a responsabilidade de gerir recursos escassos.

Entrevistador – Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual estrutura poderá dar-lhes resposta?

Entrevistado 4: Os EFE souberam sempre estar à altura das missões que lhe vêm sendo atribuídas mesmo em quadros de grandes dificuldades que decorrem fundamentalmente da falta de decisão que permita a sua reestruturação. E neste particular a existência dos EFE permite ao decisor militar contar com a certeza da materialização da sua intenção por uma questão fundamental que se traduz uma vantagem competitiva em relação a qualquer outra opção: o controlo dos recursos.

Entrevistador – Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?

Entrevistado 4: (respondido indirectamente na questão anterior)

Entrevistador – O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?

Entrevistado 4: Esta é apenas uma indefinição. Porque em matéria de legislação a indefinição é transversal a todas as áreas uma vez que se conta com um quadro jurídico complexo, obsoleto e na maioria dos casos desajustado. O maior impacto que resulta desta situação percepção-se ao nível da gestão dos recursos humanos.

Entrevistador – Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?

Entrevistado 4: A concorrência e competição por quotas de mercado é sempre saudável porque estimula a inteligência e evita o adormecimento por dar como adquirido o sucesso. Não considero portanto uma ameaça.

Entrevistador – Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?

Entrevistado 4: Penso que ninguém duvida do interesse pelo investimento na investigação. A questão coloca-se ao nível das capacidades de realização desse investimento. Estará Portugal em condições para a realização desse investimento? Será uma prioridade nacional?

Entrevistador – A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?

Entrevistado 4: Não! Julgo mesmo que o equilíbrio obter-se-á pelo estabelecimento de parcerias equilibradas com o mercado. E esse equilíbrio obtém-se pela definição e estabelecimento de limites que não ponham em causa o nosso domínio e controlo da situação. Temos de manter um controlo sobre os recursos que nos permitam crescer e substituir o mercado na satisfação daquelas que são as nossas necessidades em qualquer momento.

Entrevistador – O recurso ao *outsourcing*, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?

Entrevistado 4: Vejo vantagens. Não tenho ilusões sobre essa matéria. O mercado tem uma postura de racionalidade económica diferente da gestão da “coisa pública”. Mas esse recurso deve ser condicionado aos limites impostos por nós que nos garantam a capacidade de crescer e sermos auto-suficientes em caso de necessidade.

Entrevistador – Considera que caso sejam extintas as OGFE a MM se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?

Entrevistado 4: Quero acreditar que saberemos salvaguardar essa eventualidade. Porque é possível.

Entrevistador – Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?

Entrevistado 4: Acredito que o futuro só poderá ser melhor. Com ou sem EFE. Naturalmente que preferia ver garantida a continuidade dos EFE que têm uma cultura muito própria na prestação de um serviço de qualidade. A excessiva liberalização pode levar à tradução deste apoio em meras fórmulas matemáticas com vista ao melhor resultado económico. A Manutenção dos EFE, fruto da sua experiência acumulada, poderá garantir

um maior equilíbrio entre a racionalidade económica, que resulta do estabelecimento de parcerias com o mercado, versus qualidade do apoio ao Exército.

Entrevistador – Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 4: Nada a referir.

APENDICE F

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2

ENTREVISTA 2

Entrevistado: Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis.

Data: 12/07/2011

Unidade/Local: DA.

Formato: Documento *Word* enviado por via electrónica.

Entrevistador - Qual o seu nome completo?

Entrevistado 5: João Manuel Lopes Nunes dos Reis.

Entrevistador - Qual o seu posto?

Entrevistado 5: Coronel Tirocinado

Entrevistador - Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 5: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador - Qual a função que desempenha?

Entrevistado 5: Director da DA/Comando da Logística.

Entrevistador - Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 5: Há dezasseis meses.

Entrevistador - As aquisições feitas pela DA para fazer face às Manifestações de Necessidades (MN) que lhes são apresentadas e cujo conteúdo passa por artigos fornecidos pelos EFE, são satisfeitas pela obrigatoriedade de cumprimento do canal logístico ou o mercado externo poderia responder de forma mais eficaz e eficiente?

Entrevistado 5: Em tese pode-se admitir que o mercado externo poderá responder de forma mais eficaz e eficiente se, no mínimo, o Exército: conseguir verificar e assegurar-se da qualidade dos artigos; otimizar o seu planeamento de modo a promover os processos aquisitivos para receber os artigos nas datas estipuladas; minimizar as aquisições urgentes

e inopinadas apenas para os artigos cujo mercado, por norma, consegue reagir prontamente.

Entrevistador - No que respeita à satisfação das necessidades do Exército, qual a sua opinião sobre a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias à aquisição de todo o tipo de *stocks*?

Entrevistado 5: À DA já está cometida a missão de proceder à aquisição de bens e serviços.

Entrevistador - Quais as vantagens e as desvantagens, que reconhece no actual sistema da cadeia logística?

Entrevistado 5: Saliendo apenas como vantagens da existência da DA: a especialização na contratação pública; a uniformização de procedimentos; as economias decorrentes das quantidades adquiridas em resultado da centralização; a optimização dos circuitos e procedimentos internos; o maior controlo e capacidade de desenvolver indicadores que apoiem a decisão no âmbito logístico; a economia de efectivos na execução dos procedimentos aquisitivos; a segregação maior de funções contribuindo para dificultar a ocorrência de incidentes de corrupção e infracções conexas.

Entrevistador - A incerteza quanto ao futuro dos EFE tem implicações no planeamento das actividades da DA?

Entrevistado 5: À data, apenas no planeamento quanto à possível extinção de dois EFE. A verificar-se essa extinção terá efeitos no efectivo necessário e nos processos internos a desenvolver.

Entrevistador - Considera que caso sejam extintas as OGFE e a MM, se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?

Entrevistado 5: Vitais, não. Importantes, sim.

Entrevistador - Sente no dia-a-dia diferenças entre os EFE e as empresas civis, no que respeita a custos, tempo de resposta a pedidos, comunicação do estado da encomenda, entre outros factores?

Entrevistado 5: O factor mais relevante nesta comparação é a do custo. Os EFE terão de ser objecto de reestruturação para poderem responder em pé de igualdade às exigências do mercado moderno.

Entrevistador - O reconhecimento de uma dependência mútua entre os elementos da cadeia de abastecimento é um factor primordial no desenvolvimento de relações de

cooperação. Essa cooperação existe ou simplesmente se funciona na base de requisição/fornecimento?

Entrevistado 5: A cooperação é sempre um factor de optimização. Compete às diversas Lideranças promover, em permanência, essa profícua cooperação.

Entrevistador - Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 5: Nada a referir.

APENDICE G

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3

ENTREVISTA 3

Entrevistado: Tenente-Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes.

Data: 22/02/2011

Hora de início: 15h30min.

Hora de fim: 16h00min.

Duração: 30min.

Unidade/Local: MM.

Utilização de gravador: Sim.

Entrevistador - Qual o seu nome completo?

Entrevistado 6: José Carlos Lopes Rodrigues.

Entrevistador - Qual o seu posto?

Entrevistado 6: Tenente-Coronel.

Entrevistador - Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 6: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador - Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 6: Há um ano e um mês, sensivelmente.

Entrevistador – Relativamente aos Serviços Comerciais, quais são os produtos que têm maior rotatividade?

Entrevistado 6: Os produtos de rancho, que são produtos que saem todos os dias, são os que têm maior volume de consumo, e são aqueles que nos obrigam a ir mais vezes ao mercado, trimestralmente, por força dos concursos que fazemos trimestralmente com base no plano de ementas do Exército.

Entrevistador - Uma das missões atribuídas à MM é a constituição de reservas. Actualmente essas reservas estão constituídas? Qual o seu quantitativo?

Entrevistado 6: Neste momento, as reservas que nós temos constituídas, resumem-se a quantitativos muito reduzidos. Em termos de valores de quantitativos não consigo dizer de cor mas não temos muitos “dias de abastecimentos”, até por força das dificuldades da MM, quer financeiras quer em termos de instalações, de infra-estruturas, que não nos permitem fazer grande “stockagem” de artigos. Não estamos neste momento nas melhores condições de poder, de facto, fazer uma “stockagem” em quantitativo suficiente que se diga que permite fazer face a um mês. Não, não temos. É reduzido. Neste momento não consigo dizer o que temos em depósito ou para quantos dias dá mas por força dessas limitações que eu enunciei há pouco, temos alguma dificuldade em abranger um período muito grande em termos de reservas.

Entrevistador - Há facilidade, por parte da MM, em recorrer ao mercado? Há sempre fornecedores dispostos a satisfazer as necessidades da MM?

Entrevistado 6: Há sempre fornecedores. Não vou dizer que não há fornecedores. Há fornecedores! Poderá não ser é o fornecedor que nos interessa mais. Tem sido uma das situações com a qual tenho me confrontado aqui. Digamos, aquele fornecedor de referência, que nós conhecemos e que nos dá mais garantias ou na questão do cumprimento dos concursos, ou na questão da qualidade, etc. Esse tipo de fornecedor é que não está, muitas vezes, disponível para ser fornecedor da MM. Nós nas consultas, temos adicionado alguns potenciais fornecedores, desses mais conhecidos do mercado, e a generalidade não responde ou então responde mas a primeira questão é: “qual é o prazo de pagamento?”, e depois também não se empenha muito. Aquele fornecedor mais corrente, menos conhecido no mercado, com capacidade mais reduzida, é o fornecedor, que normalmente, está mais disponível e mais aberto a concorrer. Nos últimos tempos tem-se verificado, penso que fruto das dificuldades que também o mercado civil está a ter, tem-se verificado uma procura muito grande daqui da MM por parte de muitos fornecedores porque apesar dos eventuais que possa ter, é Estado, é uma garantia, não desaparece de um dia para o outro, e o Estado honra os seus compromissos mesmo que seja extinta ou que haja algum problema, os compromissos não-de ser honrados. Isso, nos tempos que correm, dá-lhes alguma segurança, e daí haver procura ultimamente de muitas empresas pela MM para apresentarem os seus produtos, para tentar, de facto, entrar na MM como fornecedores.

Entrevistador - O TC considera os EFE como EPE atípicas, não havendo obrigatoriedade do cumprimento do CCP. Contudo, em que situações a MM se vê obrigada a cumprir o CCP?

Entrevistado 6: Aqui os Comerciais utilizam o CCP na aquisição relativa aos restantes produtos com excepção à alimentação. Por força do Decreto-Lei, muito antigo mas que não sei precisar a data, e que tem a ver com o garantir do abastecimento e com a questão da

segurança, etc, nós socorremo-nos disso para os víveres porque, de facto, é fundamental para o sobreviver das tropas. Disso socorremo-nos e vamos utilizando, esse Decreto-Lei para, de facto, irmos fazendo as nossas consultas trimestrais, as nossas adjudicações e as nossas aquisições de tudo o que tem a ver com a Classe I (víveres). No resto dos materiais, utilizamos o CCP. Fazemos os nossos concursos na plataforma electrónica, naqueles mais significativos, porque nalguns, nos mais pequeninos, com consultas mais simples, por telefone, não, não fazemos na plataforma. Até porque para nós não permitiria grande agilidade para resolver muitos dos problemas porque há coisas, e algumas avarias, em termos de frio ou de viaturas, etc, que exigem celeridade e que se nós formos desenvolver um processo na plataforma electrónica perdemos muito tempo. Assim faz-se uma consulta, via telefone; os fornecedores respondem por *fax*, organizamos o processo e resolvemos o problema mais rápido. Depois é publicado o resultado na plataforma, dos com valor mais significativo. Os de valor menos significativo nem chegamos a fazer a sua publicação. É assim, se nós formos comprar três computadores, porque temos necessidade de três computadores, fazemos uma consulta ao mercado, a três, quatro, cinco empresas, adjudicamos à que apresenta um melhor resultado e aquilo é um valor tão insignificante que não vale a pena, nem se justifica, estar a publicar na plataforma.

Entrevistador - No que respeita aos produtos adquiridos pela MM, há alguma preocupação com a sua origem, no caso de serem importados?

Entrevistado 6: Não. Por enquanto não temos. É assim, não podemos ter. No momento actual, não podemos ter, honestamente. Preocupamo-nos com a qualidade. De facto, a nossa preocupação é que os produtos tenham um mínimo de qualidade, estejam dentro dos padrões que são definidos, que respeitem esses padrões, e que, de facto, estejam em boas condições de consumo, e daí o importante papel que tem o Gabinete de Controlo de Qualidade (GCC) na análise desses produtos. Agora relativamente à origem, não temos preocupação neste momento, porque se fossemos a ter preocupação relativamente à origem se calhar alguns artigos não tínhamos hipóteses de os arranjar no mercado. Se no mercado interno não tivermos resposta, se o que vem do mercado externo poderá ser de países relativamente aos quais poderá haver algum cuidado ou alguma de não lhe adquirir, poderíamos ficar limitados. Mas também não temos assim grandes problemas relativamente a isso. A generalidade dos produtos que adquirimos ou é portuguesa ou é espanhola. Ultimamente tem crescido muito a gama de produtos vindos de Espanha porque, de facto, têm preços mais acessíveis, embora, às vezes, a qualidade suscite algumas dúvidas mas se suscita dúvidas e não reúne condições é rejeitado, e aí o GCC não levanta grandes expectativas: se não tem condições, não tem e é rejeitado. De facto, temos algum cuidado relativamente à qualidade, isso sim, temos e é a nossa principal preocupação. Com a origem, não consta para já, das nossas principais preocupações.

Entrevistador - O planeamento, por parte do Exército, relativamente à satisfação das suas necessidades em alimentação, auxilia a actividade da MM?

Entrevistado 6: Não. É um dos grandes problemas que nós temos. Nós fazemos reuniões, mais ou menos trimestrais, por causa da aprovação do Plano de Ementas, e posso dar um exemplo: sugeri a marcação de uma reunião para o dia catorze ou dezasseis de Março, que são os dias em que está a nutricionista do Comando da Logística, para fazermos uma reunião (uma primeira reunião) eventualmente sobre o Plano de Ementas do terceiro trimestre, de modo a que nos dê mais tempo para poder trabalhar esse terceiro trimestre. Mas da parte do Exército, a única coisa que há é: é aprovado o Plano de Ementas; mandamos o Plano de Ementas; nós, com base nesse Plano de Ementas ficamos a saber quais os artigos que temos de fornecer ao Exército para confeccionar essas ementas; depois é um bocado por estimativa, trabalhado por nós, com base nos números dos meses mais recentes, para, digamos, chegar a um intervalo relativamente aquilo que será necessário adquirir. Chegamos à conclusão que os efectivos são, suponhamos, vinte mil. Vinte mil, naquela ementa que prevê, por exemplo, peixe-espada, e que se repete no trimestre, suponhamos, seis vezes. Duas vezes por mês, em três meses, repete-se seis vezes. Seis vezes vinte mil efectivos, a tomar a segunda refeição, suponhamos que é na segunda refeição, à capitação de "Y", há-de dar um valor em tonelagem. Depois, como nós sabemos que isto varia, e funciona um bocado aqui o nosso conhecimento empírico, sabemos que no terceiro trimestre já há muita gente de férias, em que já há uma variação mais significativa dos efectivos, definimos um intervalo mínimo, um valor mínimo e um valor máximo que define o intervalo, e é depois disso que nós pomos a concurso. Quando fazemos o concurso para fornecer peixe-espada: máximo "X" toneladas, mínimo "Y" toneladas. Trabalhamos assim desta maneira, porque, de facto, não nos é dado um valor de referência, e é assim que ao longo do tempo temos trabalhado. É evidente que, neste momento, o Exército não tem chatices, pois a MM resolve, desta forma expedita, o problema. No dia em que acabar a MM o Exército vai ter um problema. Até porque para o CCP, que obriga a concursos públicos internacionais, ao cumprimento de uma série de prazos, vai obrigar o Exército a planear a alimentação não para o trimestre mas para o ano, e a definir, em termos de efectivos, um calendário mais rigoroso que permita prever com um intervalo mais ou menos razoável as quantidades a adquirir. Não podemos dizer que vai das mil toneladas às dez toneladas, isso não, porque depois se o fornecedor quiser aprovisionar, e há muito fornecedor que trabalha assim, isto é, vem a concurso, aprovisiona "X" tonelagem, porque consegue obter no mercado aquele preço, concorre com determinado preço. Se depois nós não lhe adquirirmos aquilo, ele questiona. Já tive aí fornecedores a questionar. De facto, não tivemos problemas, não nos obrigaram a cumprir pelo menos os mínimos mas tive de lhes explicar que, de facto, aquilo é um valor que nós estimamos mas muitas vezes com as

flutuações dos efectivos do Exército, ou porque passam à disponibilidade ou porque têm um exercício ou porque há uma alteração de ementas, etc, leva a que determinado produto, que era consumido naquela data tenha um menor movimento e daí não cumprimos aqueles valores. Não temos uma informação [atempada]. Eles [Exército], informam-nos com setenta e duas horas, e através do Sistema de Gestão da Alimentação (SGA) é que nós ficamos a saber os efectivos.

Entrevistador - Como se processa o mecanismo de aquisição das rações de combate?

Entrevistado 6: É a MM que as adquire, e tem de ter uma determinada reserva, e o mecanismo, em termos de fornecimento ao Exército é idêntico. Vamos ao SGA, nos dias em que está previsto o consumo de ração de combate, com base nos números e nos dias, assim fornecemos às Unidades que, de facto, requisitaram. Em termos de aquisição no mercado, é idêntico aos outros processos. Portanto, neste momento, o fornecedor que temos, é um fornecedor que já foi escolhido há algum tempo. Ele não nos alterou o preço, a concorrência também não nos apareceu a dizer que oferecia a um melhor preço, ele cumpre os parâmetros, na altura foi a ração seleccionada porque, de facto, foi a que ofereceu melhor garantia em termos de qualidade e da relação qualidade/preço. Mas o processo foi o mesmo, e na altura quando foi seleccionado este fornecedor, foi feita uma consulta ao mercado, foi dito o que é que pretendíamos e foi seleccionado aquele fornecedor, que tem sido do agrado geral. Estamos agora a dialogar com ele para algumas melhorias em termos da ração que é fornecida, para deixar de ser aquela caixa para passar a ser idêntica às utilizadas nas maiorias dos países, em que é um saco de plástico com os artigos, estamos a dialogar relativamente à apresentação e também em relação a algumas rectificações no conteúdo para tornar a ração mais prática e mais conforme com as actuais necessidades, porque há sempre alterações, e está-se a desenvolver esse processo. Mas em termos de selecção do fornecedor é idêntico. A ração de combate não nos pressiona a fazer trimestralmente um concurso porque não há uma saída de ração de combate com a mesma regularidade que há nos outros [artigos]. Nós podemos fazer (como um prazo de validade), nós podemos fazer uma aquisição no início do ano, de um quantitativo determinado de rações de combate e aquilo dá-nos para muito tempo. Aliás, nós encomendámos agora rações de combate, o mínimo, porque há um quantitativo mínimo [uma palete que possui 8.192 unidades] a partir do qual estão disponível para fornecer, menos que isso não lhes compensa (porque têm de alterar a linha, têm de fazer uma ração específica para o Exército Português), e digo muito honestamente, atendendo às várias contingências que se estão a desenhar no horizonte e às limitações de contenção orçamental, etc, que se verificam, eu acho que aquilo vai dar para o ano todo. Face a isto, não ganho nada em estar trimestralmente a fazer um concurso porque depois também não adquiero. O fornecedor mantém as condições, responde às nossas solicitações, não nos apareceu, em termos de

mercado, nenhuma oferta a melhor preço e com melhor qualidade e, de facto, temos mantido aquele fornecedor que foi obtido através de um processo idêntico.

Entrevistador - Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 6: Nada a referir.

APENDICE H

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4

ENTREVISTA 4

Entrevistado: Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço.

Data: 21/02/2011

Hora de início: 10h15min.

Hora de fim: 10h25min.

Duração: 10min.

Unidade/Local: MM.

Utilização de gravador: Sim.

Entrevistador - Qual o seu nome completo?

Entrevistado 7: João Paulo Ferreira Colaço.

Entrevistador - Qual o seu posto?

Entrevistado 7: Tenente-Coronel.

Entrevistador - Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 7: Serviço de Administração Militar.

Entrevistador - Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 7: Há, mais ou menos, dois anos.

Entrevistador – Que benefícios para o desempenho da missão da MM se podem retirar do facto deste EFE ser considerado pelo Tribunal de Contas, uma EPE atípica?

Entrevistado 7: Isso não é assim tão linear. Ter benefícios ou não só o tempo o dirá, e depende do resto que for interpretado. O TC interpreta, contudo há legislação contrária, que por um lado obriga a que tenhamos de entrar no SNC, por outro lado não sabemos se entramos por causa do grande investimento necessário quer em formação, quer em pessoal, quer na parte informática. E, portanto, nesta fase dizer se há vantagens ou não, é capaz de ser um bocado forte porque foi feito um estudo pelo comando, pela parte da

Logística, onde eles defendem uma determinada posição, e neste momento estarmos nós aqui a dizer se tem vantagens ou não podemos estar a interferir com a ideia que o nosso General tem sobre isso.

Entrevistador - Actualmente, a quem a MM presta contas?

Entrevistado 7: Também não é linear. Porquê? Porque apesar de depender do Quartel-Mestre, a parte funcional não tem de prestar contas ao Quartel-Mestre. Mas existe um Conselho [Comissão Fiscal dos Estabelecimentos Fabris do Exército (CFEFE)], embora nós não prestemos contas a eles. Isto não é muito simples, porque é assim: nós temos de apresentar o Relatório Anual ao TC; por outro lado temos *on-line* a entrada no site da DGO e nós todos os meses temos que, digamos, enviar mapas, enviar alterações, sempre que é preciso alterar orçamentos. Relativamente a tudo isso estamos sujeitos às directivas da DGO. Portanto, por um lado, para determinadas coisas, em que nos consideram um determinado tipo de entidade, estamos sujeitos à DGO, com tudo o que isso implica, por outro lado prestamos contas ao TC que, nas suas últimas interpretações, diz o que diz. Por outro lado, enviamos para o CFEFE, a Prestação de Contas, os nossos relatórios e eles próprios vêm cá e fazem o mapa mensal da nossa actividade. Vêm cá [também] periodicamente fazer auditorias e relatórios e informações. Por outro lado ainda, enviamos para o Quartel-Mestre, embora essa seja só mais da parte funcional. Portanto, veja, enquanto não estiver definido [o estatuto jurídico dos EFE], não podemos dizer: “prestamos aqui”.

Entrevistador – Tudo indica que no ano de 2010 os Resultados Líquidos apresentados serão positivos. A que se deve este resultado?

Entrevistado 7: É assim, neste momento ainda não se pode dizer que apresentou um resultado positivo porque as contas ainda não estão fechadas, portanto estar a dizer-se que este ano (2010) apresentou um resultado positivo ainda é um bocadinho prematuro. As contas só estarão fechadas lá para meados de Março, consolidadas, pagos os respectivos impostos, etc. No entanto, tudo indica, e tudo vai nesse sentido, tudo indica que irá dar lucro na casa dos três milhões de euros, mas como “tudo indica”, pois as contas não estão fechadas, há coisas a entrar, muita papelada a entrar. Agora, a que se deve, como se pode imaginar, não é um resultado do trabalho da Secção da Contabilidade. A Secção de Contabilidade contabiliza os resultados, os proveitos e regista as despesas. O resultado do Estabelecimento ser positivo, negativo ou nem por isso, é responsabilidade da Direcção, das políticas da Direcção, que são determinadas políticas que foram feitas, outras casualidades do momento, que aconteceram, por acaso, nesta altura, mas isso é uma área muito da Direcção que eu não queria entrar por aí. São um conjunto grande de factores que passam

pela política que o nosso Director definiu para o Estabelecimento, determinadas decisões que ele tomou, e eu não queria estar a entrar por aí.

Entrevistador – A MM recebe algum tipo de subsídios da parte do Estado?

Entrevistado 7: Não. Não recebe mas já recebeu. Do Estado não. Do Estado indirectamente, já recebeu do Exército, para as messes. Já recebeu um subsídio que tinha a ver com a área da taxa social da MM, mas como prestava um serviço de apoio à família militar, aos deslocados e por aí fora, recebia um subsídio (uma transferência) por parte do Exército que tinha em vista colmatar esses hipotéticos prejuízos devido a receber a família militar no seio das messes e os deslocados. Em 2008, Setembro ou Outubro de 2008, houve uma informação ao nível do Comando da Logística que achou que não era correcto uma transferência de verbas. O Exmo. General concordou e desde essa altura, portanto desde de Janeiro de 2009, que não há transferência de verbas e ainda foi retirado uma parte de 2008, julgo que dos últimos três meses, O despacho foi assinado no final de 2008, julgo que ainda retiraram. Isso não é da minha altura, eu vim depois disso, mas como ainda não tinham pago o subsídio todo de 2008 acho que já não pagaram os últimos três meses.

Entrevistador - Terminei o meu questionário, agradeço a ajuda que com o seu precioso contributo me facultou. Gostaria, no entanto, de deixar ao seu critério, se assim o entender, a abordagem de algum assunto que qualifique de importante e que, porventura, não tenha sido abordado.

Entrevistado 7: Nada a referir.

APÊNDICE I

SINOPSES DA ENTREVISTA 1

I.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5

No Quadro I.1 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 5, que corresponde à primeira questão do conteúdo a estudar, **O cumprimento da missão deste EFE, tal como prevista na lei, está assegurado face às actuais condições económicas, de pessoal ou de outras, de que dispõe?**

Quadro I.1 – Análise de resultados da questão 5

Respostas	Afirmativa	Negativa	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	x		- “Eu diria já, à partida, que está completamente assegurada”; - “ (...) o ano de 2010, apresentei o Relatório de Gestão superiormente com lucros de cerca de quatro milhões de euros (...) com todos os rácios de autonomia financeira (...) tudo rácios positivos e de acordo com os parâmetros. Isto, na vertente económica”; - “ (...) no que diz respeito ao cumprimento da missão, todas as encomendas (...) são respondidas a tempo e horas, no sentido de assegurar o cumprimento da missão (...)”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	x		- “ (...) as OGFE cumprem cabalmente a sua missão, com os meios que lhes estão atribuídos. E sempre o fez ao longo da sua história”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	x		- “Sem dúvida, (...) o cumprimento da missão da MM está assegurado mesmo tendo em conta as actuais condições económicas e de pessoal”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	x		- “Presentemente diria que sim. E salvo alterações do contexto que possam agravar a actual tendência para o equilíbrio económico e financeiro esse cumprimento continua assegurado”;

I.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6

No Quadro I.2, apresentado seguidamente, consta a análise de conteúdo à Questão n.º 6, **Poderia dar exemplos da actividade deste EFE no âmbito da sua missão?**

Quadro I.2 – Análise de resultados da questão 6

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	- “ (...) as encomendas que são colocadas nas Oficinas são respondidas a tempo e horas, no sentido de assegurar o cumprimento da missão dos nossos camaradas que para a cumprir necessitam de fardamento e de equipamento”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	- “As OGFE são um EFE que, ao longo de mais de cento e sete anos de existência, vem prestando serviços distintos ao Exército, às FFAA e ao País, fardando e equipando prontamente (...)” - “ (...) adquirir, produzir, manter e fornecer de forma económica, eficiente e eficaz, artigos de fardamento e equipamento destinados às FFAA em geral”; - “Paralelamente, tem por missão apoiar a família militar, fornecendo, a preços competitivos, artigos de uniforme (...) a todos os militares das FFAA e (...) aos elementos das Forças de Segurança e de outros organismos do Estado (...)”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	- “ (...) este EFE fornece os géneros necessários ao rancho do Exército, cerca de 8,5 milhões de géneros por ano, tem padarias em funcionamento diariamente durante a semana (...), bem como uma pastelaria que fabrica alguns doces com destaque para o pastel de nata (...) e temos também uma fábrica de enchidos, em Évora”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	- “Reabastecimento diário às U/E/O do Exército dos abastecimentos da Classe I (...)”; - “Gestão de dez messes militares nas componentes de alojamento, alimentação e serviços afins (...)”; - “Gestão de três C3 (Cozinhas de Confeção Centralizada)”;

I.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7

De seguida é apresentado o Quadro I.3, onde está contida a análise de conteúdo à Questão n.º 7, **Seria importante rever o conteúdo da missão atribuída?**

Quadro I.3 – Análise de resultados da questão 7

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	x		- “ (...) nós temos provado, julgo que sem dúvida alguma, que as Oficinas existem, há cento e sete anos, com espaço para continuarem a existir, sendo necessário que haja definição quer política quer da parte da chefia do comando do Exército, quanto ao desejo em manter estas estruturas. Nós trabalhamos para justificar diariamente a necessidade e a razão da nossa existência, depois outros decidiram se isto é para continuar ou não”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	x		- “A actual Direcção das OGFE, quando tomou posse, restabeleceu a missão que estava conferida em legislação própria, adequando-a à realidade actual”;

Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	x	- “Tendo em conta as necessidades de resposta actuais no contexto político, estratégico, social e económico do Estado e, consequentemente, do Exército Português, há que elencar o conjunto de competências que o mesmo deve possuir no que respeita ao apoio logístico (...) em termos de reservas estratégicas (...) e de produção de alimentos base (...)”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	x	- “Sim”;

I.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8

No Quadro I.4, que se segue, está apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 8, **Os tempos são de mudança e novas ameaças se nos deparam tais como a necessidade de prontidão face ao terrorismo transnacional, aos conflitos resultantes da escassez de recursos, bem como a actual crise económica mundial, entre outras. Está a missão do EFE adequada a este novo quadro de ameaças?**

Quadro I.4 – Análise de resultados da questão 8

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes		x	- “Não. E não, porque nós sabemos que a missão deve ser adequada aos tempos e às realidades, mas com a adequação da missão também é necessário adequar os recursos”; - “ (...) nós podemos adequar a missão no que diz respeito ao tipo ou à tipologia de artigos a confeccionar, como por exemplo: se fazemos ou não o uniforme de deserto, que há dois ou três anos não se fazia (...) porque “não havia” Afeganistão”; - “ (...) houve uma alteração na missão das OGFE com a introdução de um novo artigo de fardamento mas não houve uma adequação de recursos (...)”; - “ (...) há aqui uma divergência entre aquilo que é a missão que vai sendo adequada e os recursos que não são possíveis de adequar da mesma forma por causa das “amarras” legais”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo			- “A missão das OFE é deduzida da missão do Comando da Logística, órgão de quem tem uma dependência hierárquica”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	x		- “Eu quero crer que sim”; - “No que toca à MM, a sua dispersão pelo território, com as diversas sucursais e delegações, as suas padarias com capacidades de fabrico acima da média das restantes padarias civis (na zona de Lisboa), bem como a sua capacidade em termos de estruturas capazes de constituir reservas estratégicas necessárias a situações de emergência que possam surgir (...) a MM pode estar

			à altura de responder ao novo quadro de ameaças”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa		x	- “Ora parece não fazer sentido manter a actual estrutura se a sua actividade se reduzir à contratualização com o mercado”;

I.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9

No Quadro I.5 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão n.º 9, **Se não, que alterações à missão proporia?**

Quadro I.5 – Análise de resultados da questão 9

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	- “ (...) houve uma alteração na missão das OGFE com a introdução de um novo artigo de fardamento mas não houve uma adequação de recursos, porquê? Porque: não me permitem contratar mais pessoal; este cenário do “fecha – não fecha” é um desequilíbrio tremendo porque não permite visualizar e projectar a prazo investimentos tecnológicos, investimentos em termos de formação de pessoal e tudo isso”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	- (não refere)

I.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10

No Quadro I.6 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão n.º 10, **No seu entender, por que razão o Estado pretende retirar protagonismo à MM e às OGFE, tal como previsto na Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, assegurando a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias ao cumprimento da missão do Exército?**

Quadro I.6 – Análise de resultados da questão 10

Respostas	Faz sentido	Não faz sentido	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes		x	- “Quer as OGFE quer a MM, na realidade actual, cumprem uma missão. Enquanto EFE, enquanto Empresas Públicas imperfeitas, enquanto EPE atípicas, se extinguirem estes estabelecimentos e os integrarem no Comando da Logística, a missão não é a mesma”; - “ (...) não podemos comparar duas realidades completamente distintas. Nós podemos aceitar, questionando o sentido da decisão política mas não com esse argumento de que cumprem a mesma missão, nem pensar! Não cumprem!”;

			<p>- “ (...) enquanto que esta empresa se rege por princípios empresariais, quando for integrada no Comando da Logística passa a ser um Serviço com autonomia simples, cujas “amarras” legais, financeiras orçamentais, são de outro cariz, muito mais apertadas”;</p> <p>- “ (...) eu tenho equivalências, enquanto empresa, que não podem transitar para dentro do Exército”;</p> <p>- “ (...) não se pode, se é questionada a existência deste Órgão, enquanto EPE atípica, no seio do Exército, agarrar nestas valências todas que temos aqui e na MM e integrá-las dentro do Exército, nem pensar!”;</p> <p>- “Esse racional, que se ouve com frequência, eu questiono, não concordo, discuto porque não são realidades comparáveis”;</p>
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo		x	<p>- “ (...) posso assegurar que, as OGFE movimentam um volume de negócios elevado que pode ser muito apetecível ao sector privado. Por outro lado, lembro que as OGFE dispõem de um património imobiliário valioso, também muito apetecível. O mesmo se passa com a MM. De resto, a Situação Líquida das OGFE é bastante positiva (cerca de 28 milhões de euros), o que de todo contraria uma imagem de insolvência que se quer fazer passar”;</p>
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	x		<p>- “ (...) os EFE foram criados para responder às necessidades do Exército, numa altura em que a indústria portuguesa era bastante deficitária, sem condições de fazer chegar os seus bens e serviços à totalidade da população”;</p> <p>- “ (...) viram o seu crescimento exponencial com o desenrolar da Guerra do Ultramar (...) com o final da mesma e com a respectiva diminuição do efectivo militar, os EFE não foram redimensionados à escala necessária e mantiveram uma estrutura pesada, de custos e de pessoal, que se tem mantido até aos dias de hoje”;</p> <p>- “Deste modo, é compreensível a intenção por parte do Estado em alterar, ou redimensionar, esses EFE de forma a atribuir-lhes uma estrutura que se coadune com as necessidades actuais do Exército”;</p>

<p>Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa</p>	<p>x</p>	<p>- “Não diria que se trate de uma questão de retirada de protagonismo. Do meu ponto de vista há efectivamente a necessidade de reestruturação de estabelecimentos que têm na génese da sua criação uma forte componente industrial que tem vindo a ser descontinuada uma vez que esse espaço vem sendo ocupado pelo mercado”;</p> <p>- “ (...) parece não fazer sentido manter a actual estrutura se a sua actividade se reduzir à contratualização com o mercado. Para isso uma dependência no Comando da Logística será mais adequada do ponto de vista de quem tenha a responsabilidade de gerir recursos escassos”;</p>
--	----------	---

I.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11

No Quadro I.7 consta a análise de conteúdo à Questão n.º 11, **Face a esse mesmo quadro de novas ameaças e aos condicionalismos com que os EFE se deparam, a actual estrutura poderá dar-lhes resposta?**

Quadro I.7 – Análise de resultados da questão 11

Respostas	Sim	Não	Argumentação
<p>Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes</p>		<p>x</p>	<p>- “A actual estrutura está desadequada para responder prontamente ou com maior prontidão à missão que nos possa ser atribuída. Está desadequada, isso sem sombra para dúvidas”;</p>
<p>Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo</p>		<p>x</p>	<p>- “As OGFE laboram actualmente num ambiente de grande incerteza, quer pela indefinição do seu estatuto legal (EPE <i>versus</i> SFA), quer principalmente, pelas sucessivas ameaças de extinção do estabelecimento decretadas pela Tutela (...) o que tem constituído uma forte limitação à gestão deste estabelecimento fabril”;</p> <p>- “ (...) tem inviabilizado a tomada de adequadas decisões estratégicas de critério empresarial necessárias à sustentação económica e financeira do mesmo e, por outro, tem criado (...) uma imagem institucional negativa e distorcida junto dos seus principais parceiros (...) que os leva a desacreditaram a instituição, com todas as consequências económico-financeiras negativas que daí advêm”;</p> <p>- “ (...) as OGFE necessitam de uma forte reestruturação (e não extinção), carecendo de decisões políticas claras”;</p>
<p>Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel</p>	<p>x</p>		<p>- “Face a uma situação de emergência (...) é imprescindível uma capacidade de resposta, no que concerne à alimentação, de dois ou três dias de abastecimentos, para que haja tempo que outro tipo de</p>

Rodrigues Lopes		ajudas (como a ajuda externa vinda das várias organizações internacionais a que Portugal pertence) nos seja facultado”; - “A MM tem, actualmente, essa capacidade, a de constituir reservas alimentares estratégicas, bem como possui uma dispersão territorial em tudo importante na diminuição do tempo de resposta nos vários pontos do país caso assim seja necessário”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	x	- “Os EFE souberam sempre estar à altura das missões que lhe vêm sendo atribuídas mesmo em quadros de grandes dificuldades que decorrem fundamentalmente da falta de decisão que permita a sua reestruturação”; - “ (...) a existência dos EFE permite ao decisor militar contar com a certeza da materialização da sua intenção por uma questão fundamental (...) o controlo dos recursos”;

I.8 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 12

Seguidamente é apresentado o Quadro I.8 no qual se inscreve a análise de conteúdo à Questão n.º 12, **Se não, qual seria o conjunto de possibilidades logísticas que deveriam estar capacitados a fornecer?**

Quadro I.8 – Análise de resultados da questão 12

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	- “Nós temos aqui encomendas que eu não tenho hipótese de as confeccionar cá dentro (...) não tenho capacidade produtiva porquê? Porque não me permitem admitir pessoal, porque estão encerradas as admissões na Administração Pública, portanto não posso admitir pessoal. Logo, não admito pessoal, não vou também comprar máquinas. Isto são “amarras” legais que não são compagináveis com uma estrutura empresarial”; - “Há margem para desenvolver novos produtos, avançar com novas linhas de produção, no sentido de dotar o Exército Português com equipamentos mais modernos e, isto são oportunidades de negócio para esta mesma realidade, para esta mesma empresa”; - “Deixa de fabricar alguns produtos que custam por exemplo 10, passa a fabricar outros produtos que cumprem a mesma missão mas que custam 7, 8 ou 9. Saem mais baratos ao Exército, saem mais baratos às OGFE, saem mais baratos ao País, porque o dinheiro do Exército vem dos impostos, como é lógico. Portanto, é uma questão de utilidade de cada euro, só isso. Cada euro tem de ter uma utilidade e, quando potenciamos esta utilidade de cada euro, estamos a potenciar a utilidade do Orçamento de Estado, do dinheiro de todos nós, dos nossos impostos”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	- “Aqueles que o Exército entender, no âmbito da actual missão”;

I.9 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 13

No Quadro I.9 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 13, **O TC considera os EFE como EPE atípicas. Já o Ministério das Finanças considera os EFE como SFA. Que condicionalismos trás esta indefinição, quanto ao estatuto jurídico, no desenrolar da missão do EFE em questão?**

Quadro I.9 – Análise de resultados da questão 13

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	<p>- “Desde logo isso é uma ‘esquizofrenia’. Quando nós não sabemos o que somos ou ‘jogar em dois tabuleiros’, não dá”;</p> <p>- (...) isto tem consequências tremendas em termos da gestão da própria casa, pois por um lado como é obrigação da casa, presto mensalmente contas à Direcção Geral do Orçamento (DGO). Presto-as com um “chapéu” de SFA (vertente orçamental, cabimentos, compromissos, etc.). Depois, anualmente, presto contas ao TC. Aí já é com base no SNC (...)”;</p> <p>- “ (...) EPE atípicas, isso não existe em lado nenhum na legislação, não existe. Portanto é necessário fazer aqui uma mudança, uma revisão, um <i>refreshment</i> na vertente legal dos EFE”;</p>
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	<p>- “Esta indefinição causa uma elevada incerteza. É o paradigma de como funciona o nosso Estado. Nem numa questão tão simples há um entendimento inequívoco”;</p> <p>- “ (...) um SFA obriga a ter uma contabilidade POCP e adesão ao SIG. Já uma EPE não tem esta obrigação e vigora o SNC (...)”;</p>
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	<p>- “Sem dúvida que a clarificação quanto ao estatuto jurídico dos EFE, e em particular, da MM é essencial e urgente”;</p> <p>- “Os EFE (...) não acompanharam as sucessivas e permanentes actualizações da situação jurídica dos demais órgãos públicos, continuando (...) num ‘limbo’ que se traduz nessa tal caracterização que difere do TC para o Ministério das Finanças”;</p> <p>- A actividade da MM (...) desenrola-se através da produção de alguns bens (como o pão, por exemplo) e pela aquisição de muitos outros no mercado civil. Tal exige que não haja dúvidas relativamente ao tipo de processos aquisitivos (como o CCP) legalmente impostos, para que não se corra o risco do incumprimento”;</p>
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	<p>- “ (...) em matéria de legislação a indefinição é transversal a todas as áreas uma vez que se conta com um quadro jurídico complexo, obsoleto e na maioria dos casos desajustado”;</p> <p>- “O maior impacto que resulta desta situação percepção-se ao nível da gestão dos recursos humanos”;</p>

I.10 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 14

No Quadro I.10, que se segue, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 14, **Considera que as indústrias de defesa de âmbito civil são uma ameaça para a indústria de defesa militar?**

Quadro I.10 – Análise dos resultados da questão 14

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes		x	- “Não. A ameaça não vem das indústrias de defesa civis, vem de empresas civis. O fazer fardas é a mesma coisa que fazer um Dolman nº1, é a mesma coisa que fazer um casaco”; - “Nós temos casaco de cabedal, uma outra empresa pode também fazer casaco de cabedal na cor verde. Camisas, são a mesma coisa. Por um lado são ameaças, por outro nós temos também parcerias com eles (...)”; - “Trabalhamos cada um no seu mercado mas por exemplo, os botões? Nós não fazemos botões, é a indústria civil que nos faz os botões. Fazem-nos o tecido, fazem-nos as linhas (...) isto são parcerias”; - “Há aqui uma relação de mercado, de negócio, natural em que por um lado sabemos que eles ao fazerem-nos a linha podem também fazer-nos a camisa. Mas enquanto nós existirmos, sem problema nenhum, trabalhamos em parceria”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo			- “Como Subdirector das OGFE, não sou a pessoa habilitada para responder”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes		x	- “Não considero as indústrias de defesa de âmbito civil como uma ameaça (...) Pelo contrário, sou defensor de uma cooperação entre as duas para que se atinja uma maior eficiência no fornecimento de bens e serviços essenciais ao desenrolar da missão do Exército”; - “Combinando o custo-eficácia da indústria de defesa de âmbito civil (...) juntamente com as capacidades de expedição em qualquer terreno ou condições desta, obteríamos sinergias muito benéficas”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa		x	- “A concorrência e competição por quotas de mercado é sempre saudável porque estimula a inteligência e evita o adormecimento por dar como adquirido o sucesso”;

I.11 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 15

Seguidamente é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 15, no Quadro I.11, **Sabendo que a investigação é o motor da evolução de qualquer área de actividade, de que forma encara esta questão?**

Quadro I.11 – Análise dos resultados da questão 15

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	- “Eu concordo plenamente com essa afirmação. E por isso é que nós temos aqui um Centro de Controlo de Qualidade e Desenvolvimento (...) ⇒para o⇒ desenvolvimento de novos equipamentos, novos tipos de camuflado, novos tipos de tecido de camuflado, de botas, no sentido de serem mais ergonómicas, mais leves, mais económicas, por causa da nova tecnologia que é introduzida”;

	<p>- “O desenvolvimento tecnológico também tem um efeito que é o de obter produtos com a mesma qualidade mas mais económicos (...)”;</p> <p>- “ (...) nós não estamos fechados (...), continuamos a trabalhar e a desenvolver produtos em proveito do Exército. O objectivo é só esse: obter melhores produtos, produtos actuais, tecnologicamente desenvolvidos, no sentido de equipar melhor os militares do Exército Português”;</p>
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	- “Como Subdirector das OGFE, não sou a pessoa habilitada para responder”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	<p>- “A inovação é imprescindível à melhoria da posição competitiva de qualquer empresa, para que o ciclo de vida dos produtos não atinja uma fase de declínio”;</p> <p>- “A obsolescência das maquinarias utilizadas pela MM é evidente (...) e muitas das linhas de produção têm sido descontinuadas. Novas tecnologias podem traduzir-se em diminuição de custo”;</p>
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	- “ (...) ninguém duvida do interesse pelo investimento na investigação. A questão coloca-se ao nível das capacidades de realização desse investimento. Estará Portugal em condições para a realização desse investimento?”;

I.12 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 16

No Quadro I.12 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão n.º 16, **A Racionalidade Económica está presente em todas as directivas ministeriais no que toca à Administração Pública, e a qual os EFE não podem ignorar. Podemos considerar os bens e serviços, prestados pelos EFE, inalienáveis?**

Quadro I.12 – Análise de resultados da questão 16

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes		x	<p>- “Não. Se formos “puros”, tenho de admitir que num Exército do século XXI não cabem ou não cabe ter estabelecimentos fabris no seu seio”;</p> <p>- “ (...) isto entronca também em questões da vertente económico-financeira. Haveria outra forma de arranjar isto. O Exército continuará a necessitar de fardamento, de alimentação, de manutenção e de medicamentos, sem sombra de dúvidas mas questiono a existência de estabelecimentos fabris conforme eles estão (...)”;</p>
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo		x	<p>- “A actual Direcção das OGFE pauta a sua actuação por critérios de racionalidade económica, mas não pode afirmar que os bens e serviços das OGFE são inalienáveis”;</p> <p>- “ (...) nós vendemos produtos em regime de concorrência, o que quer dizer que outras unidades económicas poderão comercializar o mesmo tipo de produtos”;</p>

Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	x	- “Toda a Administração Pública se vê obrigada a cumprir requisitos que culminem numa racionalidade económica, isto é, o cumprimento dos requisitos da economia, eficácia e eficiência”; - “ (...) no caso da MM, temos de tentar atingir essa mesma racionalidade económica, com cerca de 900 funcionários, impedidos de contratar ou de despedir, caso até seja uma medida de racionalidade económica”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	x	- “Não! Julgo mesmo que o equilíbrio obter-se-á pelo estabelecimento de parcerias equilibradas com o mercado”; - “Temos de manter um controlo sobre os recursos que nos permitam crescer e substituir o mercado na satisfação daquelas que são as nossas necessidades em qualquer momento”;

I.13 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA QUESTÃO 17

O Quadro I.13, que se segue, apresenta a análise de conteúdo à Questão n.º 17, **O recurso ao *outsourcing*, nos bens e serviços que prestam os EFE, será um risco demasiado elevado considerando a missão do Exército ou, pelo contrário, vê vantagens nesta intenção por parte do Estado?**

Quadro I.13 – Análise de resultados da questão 17

Respostas	Risco	Vantagem	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes		x	- “O <i>outsourcing</i> é um recurso das OGFE (...) como não tenho capacidades para responder a todas as encomendas que o Exército me coloca, recorro ao <i>outsourcing</i> , à subcontratação externa”; - “O <i>outsourcing</i> é uma realidade das OGFE e não uma realidade do Exército”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	x	x	- “O <i>outsourcing</i> (...) tem vantagens e inconvenientes (...). Mas comporta sempre um risco, que é o do Exército depender de uma entidade externa”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes		x	- “Pelas vantagens que o recurso ao <i>outsourcing</i> apresenta, e (...) que podem apresentar os EFE, com a devida reestruturação e inovação, (...) o Estado ganha em aproveitar essas valências, no sentido de se atingir a tal racionalidade económica”; - “ (...) as empresas que prestam serviços de <i>catering</i> , com preços, neste momento, inalcançáveis por parte da MM, (...) podem perfeitamente prestar um serviço de alimentação ao Exército, bem dimensionado e com baixo risco de dependência, pois pela grande oferta existente deste tipo de serviços, o incumprimento de uma empresa pode levar rapidamente à subcontratação de uma outra”;

<p>Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa</p>		<p>x</p>	<p>- “Vejo vantagens. Não tenho ilusões sobre essa matéria”; - “Mas esse recurso deve ser condicionado aos limites impostos por nós que nos garantam a capacidade de crescer e sermos auto-suficientes em caso de necessidade”;</p>
--	--	----------	---

I.14 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 18

De seguida é apresentado o Quadro I.14 onde consta a análise de conteúdo à Questão n.º 18, **Considera que caso sejam extintas as OGFE a MM, se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?**

Quadro I.14 – Análise de resultados da questão 18

Respostas	Argumentação
<p>Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes</p>	<p>- “Nós trabalhamos para justificar diariamente a necessidade e a razão da nossa existência (...)”; - “Esta empresa valeu, no exercício passado, 24,3 milhões de euros em volume de vendas. Destes 24 (24,3 milhões) teve 4 milhões de euros de Resultados Líquidos. Sou militar, e gestor desta casa, agora, se o Exército resolver prescindir deste estabelecimento, se fosse possível e isto é lógico que é um cenário que não é realizável, se me perguntassem: “queres ficar com esta empresa?”, eu diria “SIM”. Imediatamente. Não pensava duas vezes. É que não pensava duas vezes! Garanto-lhe isso. Por isso, a realidade é esta”;</p>
<p>Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo</p>	<p>- “Considero que a reestruturação dos EFE deverá ser uma prioridade para os próprios, para o Exército e para o País, o que pode ser feito sem custos para o erário público e sem perda de valências fundamentais”;</p>
<p>Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes</p>	<p>- “A MM tem, actualmente, [a] capacidade (...) de constituir reservas alimentares estratégicas, bem como possui uma dispersão territorial em tudo importante na diminuição do tempo de resposta nos vários pontos do país caso assim seja necessário”; - “ (...) capacidades de expedição em qualquer terreno ou condições (...)”;</p>
<p>Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa</p>	<p>- “Quero acreditar que saberemos salvaguardar essa eventualidade. Porque é possível”;</p>

I.15 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 19

Seguidamente é apresentado o Quadro I.15, onde consta a análise de conteúdo à Questão n.º 19, **Como prevê o futuro no que respeita à satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE?**

Quadro I.15 – Análise de resultados da questão 19

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Coronel Fernando António de Oliveira Gomes	- “Este estabelecimento (...) como está, é questionável num Exército moderno, flexível, ágil do século XXI. Logo, este estabelecimento, para atingir este desiderato também deve ser reequacionado, quer em termos de estrutura (estrutura orgânica), quer em termos de recursos humanos, quer em termos de imóveis”; - “ (...) tenho quatro áreas fabris que não necessito delas, só preciso de uma”; - “Tenho equipamento fabril com uma idade tecnológica avançada, tenho pessoal com média etária muito elevada, tudo isto precisa de ser mexido, de haver aqui uma renovação, para um Exército novo, moderno, isto aqui também tem de se modernizar e adaptar, e não é deste tamanho que existe, naturalmente”;
Entrevistado 2 Tenente-Coronel Henrique Manuel Martins Veríssimo	- “ [Caso] a solução (...) implique a extinção das OGFE (...) vejo, com alguma apreensão, a futura satisfação dos bens e serviços prestados ao Exército no âmbito da actividade deste EFE, uma vez que (...) [a criação de um novo] órgão seria um serviço integrado, com autonomia simples, sem autonomia financeira e com reduzidíssima capacidade de gestão”;
Entrevistado 3 Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes	- “Acredito que o futuro do sistema de alimentação do Exército se aproxima em muito no que referi anteriormente, isto é, num sistema híbrido em que se criarão sinergias com as vantagens do recurso ao <i>outsourcing</i> interligadas com as valências que a MM apresenta e que, depois de devidamente reestruturada e com um investimento nos seus equipamentos industriais, pode fornecer”;
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa	- “Acredito que o futuro só poderá ser melhor. Com ou sem EFE. Naturalmente que preferia ver garantida a continuidade dos EFE que têm uma cultura muito própria na prestação de um serviço de qualidade. A excessiva liberalização pode levar à tradução deste apoio em meras fórmulas matemáticas com vista ao melhor resultado económico. A Manutenção dos EFE, fruto da sua experiência acumulada, poderá garantir um maior equilíbrio entre a racionalidade económica, que resulta do estabelecimento de parcerias com o mercado, versus qualidade do apoio ao Exército”;

APÊNDICE J

SINOPSE DA ENTREVISTA 2

J.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5

No Quadro J.1 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 5, que corresponde à primeira questão do conteúdo a estudar, **As aquisições feitas pela DA para fazer face às Manifestações de Necessidades que lhes são apresentadas e cujo conteúdo passa por artigos fornecidos pelos EFE, são satisfeitas pela obrigatoriedade de cumprimento do canal logístico ou o mercado externo poderia responder de forma mais eficaz e eficiente?**

Quadro J.1 – Análise de resultados da questão 5

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	- “ (...) pode-se admitir que o mercado externo poderá responder de forma mais eficaz e eficiente se, no mínimo, o Exército: conseguir verificar e assegurar-se da qualidade dos artigos; otimizar o seu planeamento de modo a promover os processos aquisitivos para receber os artigos nas datas estipuladas; minimizar as aquisições urgentes e inopinadas apenas para os artigos cujo mercado, por norma, consegue reagir prontamente”;

J.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6

Seguidamente, no Quadro J.2, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 6, **No que respeita à satisfação das necessidades do Exército, qual a sua opinião sobre a integração de uma entidade ou unidade no Comando da Logística que prossiga as atribuições necessárias à aquisição de todo o tipo de stocks?**

Quadro J.2 – Análise de resultados da questão 6

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	- “A DA já está cometida a missão de proceder à aquisição de bens e serviços”;

J.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7

No Quadro J.3 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 7, **Quais as vantagens e as desvantagens, que reconhece no actual sistema da cadeia logística?**

Quadro J.3 – Análise de resultados da questão 7

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	<ul style="list-style-type: none"> - “Saliento apenas como vantagens da existência da DA: a especialização na contratação pública (...); - “ (...) a uniformização de procedimentos (...); - “ (...) as economias decorrentes das quantidades adquiridas em resultado da centralização (...); - “ (...) a optimização dos circuitos e procedimentos internos (...); - “ (...) o maior controlo e capacidade de desenvolver indicadores que apoiem a decisão no âmbito logístico (...); - “ (...) a economia de efectivos na execução dos procedimentos aquisitivos (...); - “ (...) a segregação maior de funções contribuindo para dificultar a ocorrência de incidentes de corrupção e infracções conexas”;

J.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8

No Quadro J.4 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 8, **A incerteza quanto ao futuro dos EFE tem implicações no planeamento das actividades da DA?**

Quadro J.4 – Análise de resultados da questão 8

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	- “À data, apenas no planeamento quanto à possível extinção de dois EFE. A verificar-se essa extinção terá efeitos no efectivo necessário e nos processos internos a desenvolver”;

J.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9

Seguidamente, no Quadro J.5, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 9, **Considera que caso sejam extintas as OGFE e a MM, se perderão valências vitais para que o Exército cumpra a sua missão?**

Quadro J.5 – Análise de resultados da questão 9

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	- “ Vitais, não. Importantes, sim”;

J.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10

No Quadro J.6 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 10, **Sente no dia-a-dia diferenças entre os EFE e as empresas civis, no que respeita a custos, tempo de resposta a pedidos, comunicação do estado da encomenda, entre outros factores?**

Quadro J.6 – Análise de resultados da questão 10

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	- “O factor mais relevante nesta comparação é a do custo. Os EFE terão de ser objecto de reestruturação para poderem responder em pé de igualdade às exigências do mercado moderno”;

J.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11

Seguidamente, no Quadro J.7, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 11, **O reconhecimento de uma dependência mútua entre os elementos da cadeia de abastecimento é um factor primordial no desenvolvimento de relações de cooperação. Essa cooperação existe ou simplesmente se funciona na base de requisição/fornecimento?**

Quadro J.7 – Análise de resultados da questão 11

Respostas	Argumentação
Entrevistado 5 Coronel Tirocinado João Manuel Lopes Nunes dos Reis	- “A cooperação é sempre um factor de optimização. Compete às diversas Lideranças promover, em permanência, essa profícua cooperação”;

APÊNDICE L

SINOPSE DA ENTREVISTA 3

L.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5

No Quadro P.1 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 5, que corresponde à primeira questão do conteúdo a estudar, **Relativamente aos Serviços Comerciais, quais são os produtos que têm maior rotatividade?**

Quadro L.1 – Análise de resultados da questão 5

Respostas	Argumentação
Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	- “Os produtos de rancho, que são produtos que saem todos os dias, são os que têm maior volume de consumo, e são aqueles que nos obrigam a ir mais vezes ao mercado”;

L.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6

Seguidamente, no Quadro L.2, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 6, **Uma das missões atribuídas à MM é a constituição de reservas. Actualmente essas reservas estão constituídas? Qual o seu quantitativo?**

Quadro L.2 – Análise de resultados da questão 6

Respostas	Argumentação
Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	- “ (...) as reservas que nós temos constituídas, resumem-se a quantitativos muito reduzidos”; - “ (...) não temos muitos ”dias de abastecimentos”, até por força das dificuldades da MM, quer financeiras quer em termos de instalações, de infra-estruturas, que não nos permitem fazer grande “stockagem” de artigos. Não estamos neste momento nas melhores condições de poder, de facto, fazer uma “stockagem” em quantitativo suficiente que se diga que permite fazer face a um mês”;

L.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7

Seguidamente, no Quadro L.3, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 7, **Há facilidade, por parte da MM, em recorrer ao mercado? Há sempre fornecedores dispostos a satisfazer as necessidades da MM?**

Quadro L.3 – Análise de resultados da questão 7

Respostas	Argumentação
Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	<p>- “Há sempre fornecedores (...) Poderá não ser é o fornecedor que nos interessa mais. Tem sido uma das situações com a qual tenho me confrontado aqui”;</p> <p>- “Nós nas consultas, temos adicionado alguns potenciais fornecedores, desses mais conhecidos do mercado, e a generalidade não responde ou então responde mas a primeira questão é: ‘qual é o prazo de pagamento?’ (...)”;</p> <p>- “Aquele fornecedor mais corrente, menos conhecido no mercado, com capacidade mais reduzida, é o fornecedor, que normalmente, está mais disponível e mais aberto a concorrer”;</p> <p>- “Nos últimos tempos tem-se verificado, penso que fruto das dificuldades que também o mercado civil está a ter, tem-se verificado uma procura muito grande daqui da MM por parte de muitos fornecedores porque apesar dos eventuais que possa ter, é Estado, é uma garantia, não desaparece de um dia para o outro, e o Estado honra os seus compromissos mesmo que seja extinta ou que haja algum problema, os compromissos hão-de ser honrados”;</p>

L.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8

Seguidamente, no Quadro L.4, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 8, **O TC considera os EFE como EPE atípicas, não havendo obrigatoriedade do cumprimento do CCP. Contudo, em que situações a MM se vê obrigada a cumprir o CCP?**

Quadro L.4 – Análise de resultados da questão 8

Respostas	Argumentação
Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	<p>- “Aqui os Comerciais utilizam o CCP na aquisição relativa aos restantes produtos com excepção à alimentação”;</p> <p>- “Por força do Decreto-Lei, muito antigo mas que não sei precisar a data, e que tem a ver com o garantir do abastecimento e com a questão da segurança, etc, nós socorremo-nos disso para os víveres porque, de facto, é fundamental para o sobreviver das tropas”;</p> <p>- “No resto dos materiais, utilizamos o CCP. Fazemos os nossos concursos na plataforma electrónica, naqueles mais significativos, porque nalguns, nos mais pequeninos, com consultas mais simples, por telefone, não, não fazemos na plataforma. Até porque para nós não permitiria grande agilidade para resolver muitos dos problemas porque há coisas (...) que exigem celeridade e que se nós formos desenvolver um processo na plataforma electrónica perdemos muito tempo”;</p>

L.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9

No Quadro L.5 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 9, **No que respeita aos produtos adquiridos pela MM, há alguma preocupação com a sua origem, no caso de serem importados?**

Quadro L.5 – Análise de resultados da questão 9

Respostas	Argumentação
Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	<p>- “Não. Por enquanto não temos (...) No momento actual, não podemos ter, honestamente”;</p> <p>- “Preocupamo-nos com a qualidade. De facto, a nossa preocupação é que os produtos tenham um mínimo de qualidade, estejam dentro dos padrões que são definidos, que respeitem esses padrões, e que, de facto, estejam em boas condições de consumo, e daí o importante papel que tem o GCQ na análise desses produtos”;</p> <p>- “Se no mercado interno não tivermos resposta, se o que vem do mercado externo poderá ser de países relativamente aos quais poderá haver algum cuidado ou alguma de não lhe adquirir, poderíamos ficar limitados”;</p> <p>- “A generalidade dos produtos que adquirimos ou é portuguesa ou é espanhola. Ultimamente tem crescido muito a gama de produtos vindos de Espanha porque, de facto, têm preços mais acessíveis, embora, às vezes, a qualidade suscite algumas dúvidas mas se suscita dúvidas e não reúne condições é rejeitado (...)”;</p>

L.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10

No Quadro L.6 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 10, **O planeamento, por parte do Exército, relativamente à satisfação das suas necessidades em alimentação, auxilia a actividade da MM?**

Quadro L.6 – Análise de resultados da questão 10

Respostas	Argumentação
Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues	<p>- “Não. É um dos grandes problemas que nós temos”;</p> <p>- “ (...) da parte do Exército, a única coisa que há é: é aprovado o Plano de Ementas; manda-nos o Plano de Ementas; nós, com base nesse Plano de Ementas ficamos a saber quais os artigos que temos de fornecer ao Exército para confeccionar essas ementas; depois é um bocado por estimativa, trabalhado por nós, com base nos números dos meses mais recentes, para, digamos, chegar a um intervalo relativamente aquilo que será necessário adquirir”;</p> <p>- “É evidente que, neste momento, o Exército não tem chatices, pois a MM resolve, desta forma expedita, o problema. No dia em que acabar a MM o Exército vai ter um problema. Até porque para o CCP, que obriga a concursos públicos internacionais, ao cumprimento de uma série de prazos, vai obrigar o Exército a planear a alimentação não para o trimestre mas para o ano, e a definir, em termos de efectivos, um calendário mais rigoroso que permita prever com um intervalo mais ou menos razoável as quantidades a adquirir”;</p>

L.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11

No Quadro L.7 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 11, **Como se processa o mecanismo de aquisição das Rações de Combate?**

Quadro L.7 – Análise de resultados da questão 11

Respostas	Argumentação
<p>Entrevistado 6 Tenente-Coronel José Carlos Lopes Rodrigues</p>	<p>- “É a MM que as adquire, e tem de ter uma determinada reserva, e o mecanismo, em termos de fornecimento ao Exército é idêntico”;</p> <p>- “ (...) neste momento, o fornecedor que temos, é um fornecedor que já foi escolhido há algum tempo. Ele não nos alterou o preço, a concorrência também não nos apareceu a dizer que oferecia a um melhor preço, ele cumpre os parâmetros, e na altura foi a ração seleccionada porque, de facto, foi a que ofereceu melhor garantia em termos de qualidade e da relação qualidade/preço”;</p> <p>- “ (...) nós encomendámos agora Rações de Combate, o mínimo, porque há um quantitativo mínimo [uma palete que possui 8.192 unidades] a partir do qual estão disponível para fornecer, menos que isso não lhes compensa (porque têm de alterar a linha, têm de fazer uma ração específica para o Exército Português), e digo muito honestamente, atendendo às várias contingências que se estão a desenhar no horizonte e às limitações de contenção orçamental, etc, que se verificam, eu acho que aquilo vai dar para o ano todo”;</p>

APÊNDICE M

SINOPSE DA ENTREVISTA 4

M.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5

No Quadro M.1 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 5, que corresponde à primeira questão do conteúdo a estudar, **Que benefícios para o desempenho da missão da MM se podem retirar do facto deste EFE ser considerado pelo Tribunal de Contas, uma EPE atípica?**

Quadro M.1 – Análise de resultados da questão 5

Respostas	Argumentação
Entrevistado 7 Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço	<p>- “Isso não é assim tão linear. Ter benefícios ou não só o tempo o dirá, e depende do resto que for interpretado. O TC interpreta, contudo há legislação contrária, que por um lado obriga a que tenhamos de entrar no SNC, por outro lado não sabemos se entramos por causa do grande investimento necessário quer em formação, quer em pessoal, quer na parte informática”;</p> <p>- “ (...) nesta fase dizer se há vantagens ou não, é capaz de ser um bocado forte porque foi feito um estudo pelo comando, pela parte da Logística, onde eles defendem uma determinada posição, e neste momento estarmos nós aqui a dizer se tem vantagens ou não podemos estar a interferir com a ideia que o nosso General tem sobre isso”;</p>

M.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6

No Quadro M.2 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 6, **Actualmente, a quem a MM presta contas?**

Quadro M.2 – Análise de resultados da questão 6

Respostas	Argumentação
Entrevistado 7 Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço	<p>- “ (...) apesar de depender do Quartel-Mestre, a parte funcional não tem de prestar contas ao Quartel-Mestre”;</p> <p>- “ (...) não é muito simples, porque é assim: nós temos de apresentar o Relatório Anual ao Tribunal de Contas; por outro lado temos <i>on-line</i> a entrada no site da DGO e nós todos os meses temos que, digamos, enviar mapas, enviar alterações, sempre que é preciso alterar orçamentos”;</p> <p>- “Portanto, veja, enquanto não estiver definido [o estatuto jurídico dos EFE], não podemos dizer: ‘prestamos aqui’”;</p>

M.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 7

No Quadro M.3 é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 7, **Tudo indica que no ano de 2010 os Resultados Líquidos apresentados serão positivos. A que se deve este resultado?**

Quadro M.3 – Análise de resultados da questão 7

Respostas	Argumentação
Entrevistado 7 Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço	- “As contas só estarão fechadas lá para meados de Março, consolidadas, pagos os respectivos impostos, etc. No entanto, tudo indica, e tudo vai nesse sentido, tudo indica que irá dar lucro na casa dos três milhões de euros (...)”; - “Agora, a que se deve (...) não é um resultado do trabalho da Secção da Contabilidade (...) O resultado do Estabelecimento ser positivo, negativo ou nem por isso, é responsabilidade da Direcção, das políticas da Direcção, que são determinadas políticas que foram feitas, outras casualidades do momento, que aconteceram, por acaso, nesta altura, mas isso é uma área muito da Direcção que eu não queria entrar por aí”;

M.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8

Seguidamente, no Quadro M.4, é apresentada a análise de conteúdo à Questão n.º 8, **A MM recebe algum tipo de subsídios da parte do Estado?**

Quadro M.4 – Análise de resultados da questão 8

Respostas	Argumentação
Entrevistado 7 Tenente-Coronel João Paulo Ferreira Colaço	- “Não. Não recebe mas já recebeu (...) do Exército, para as messes”; - “Já recebeu um subsídio que tinha a ver com a área da taxa social da MM, mas como prestava um serviço de apoio à família militar, aos deslocados e por aí fora, recebia um subsídio (uma transferência) por parte do Exército que tinha em vista colmatar esses hipotéticos prejuízos devido a receber a família militar no seio das messes e os deslocados”;

ANEXOS

ANEXO N

ORGANOGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA



Figura N.1 – Organograma do Comando da Logística

Fonte: Adaptado de <http://www.exercito.pt/sites/CmdLog/Paginas/Organizacao.aspx>

ANEXO O

ORGANOGRAMA DA MANUTENÇÃO MILITAR

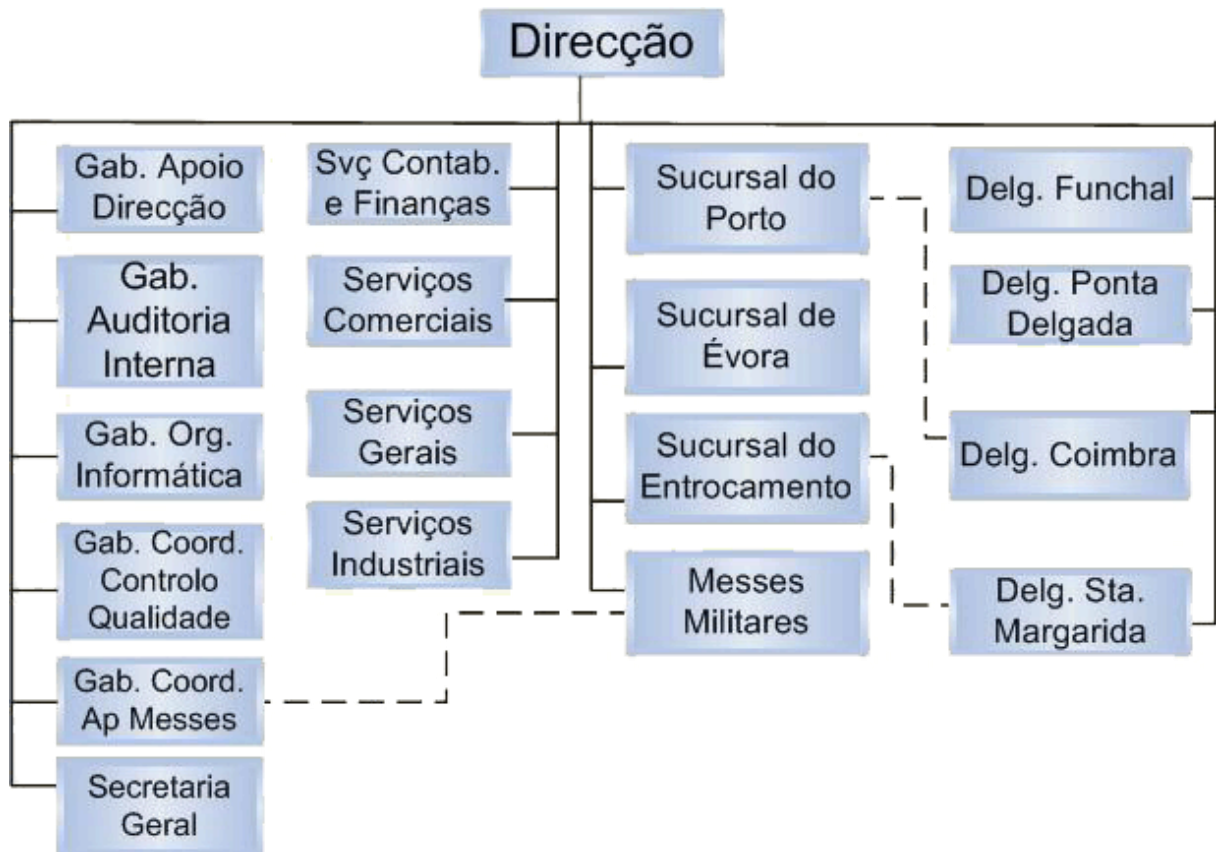


Figura O.1 – Organograma da MM

Fonte: <http://www.exército.pt/sites/MM/Paginas/Organizacao.aspx>

ANEXO P

ORGANOGRAMA DAS OFICINAS GERAIS DE FARDAMENTO E EQUIPAMENTO

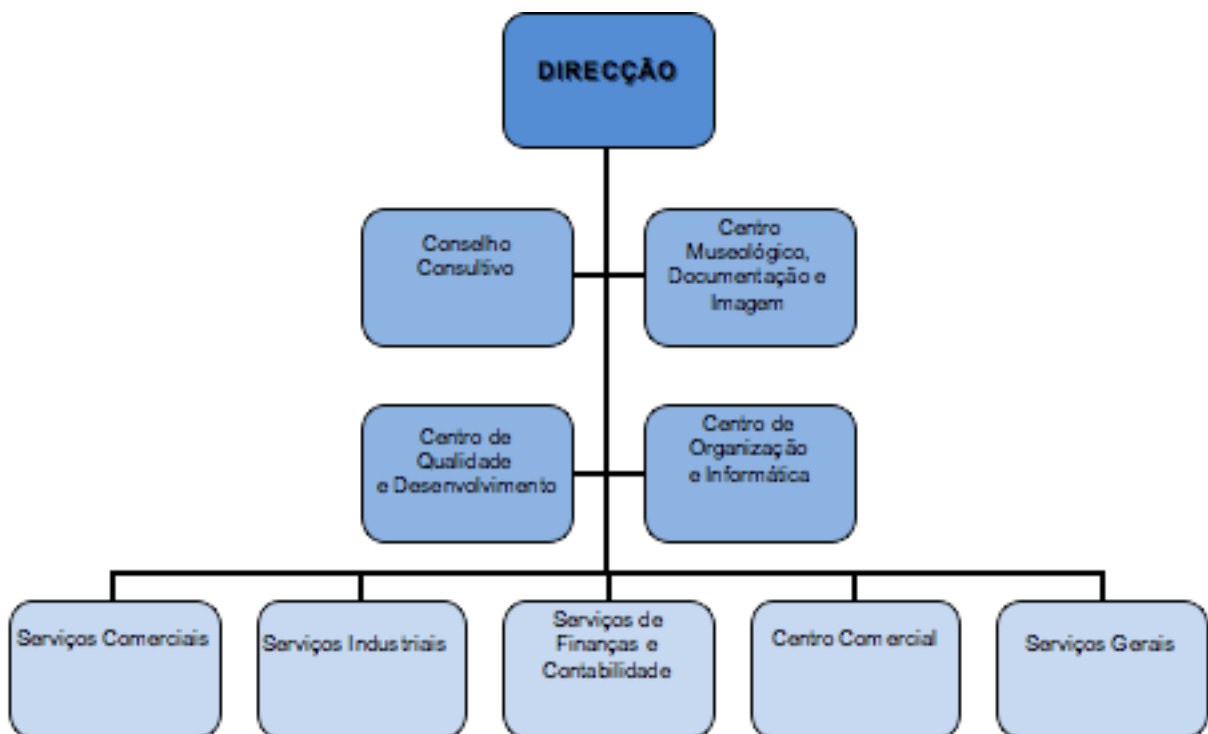


Figura P.1 – Organograma das OGFE

Fonte: Adaptado de <http://www.exército.pt/sites/OGFE/Paginas/Organizacao.aspx>

ANEXO Q

ORGANOGRAMA DAS OFICINAS GERAIS DE MATERIAL DE ENGENHARIA

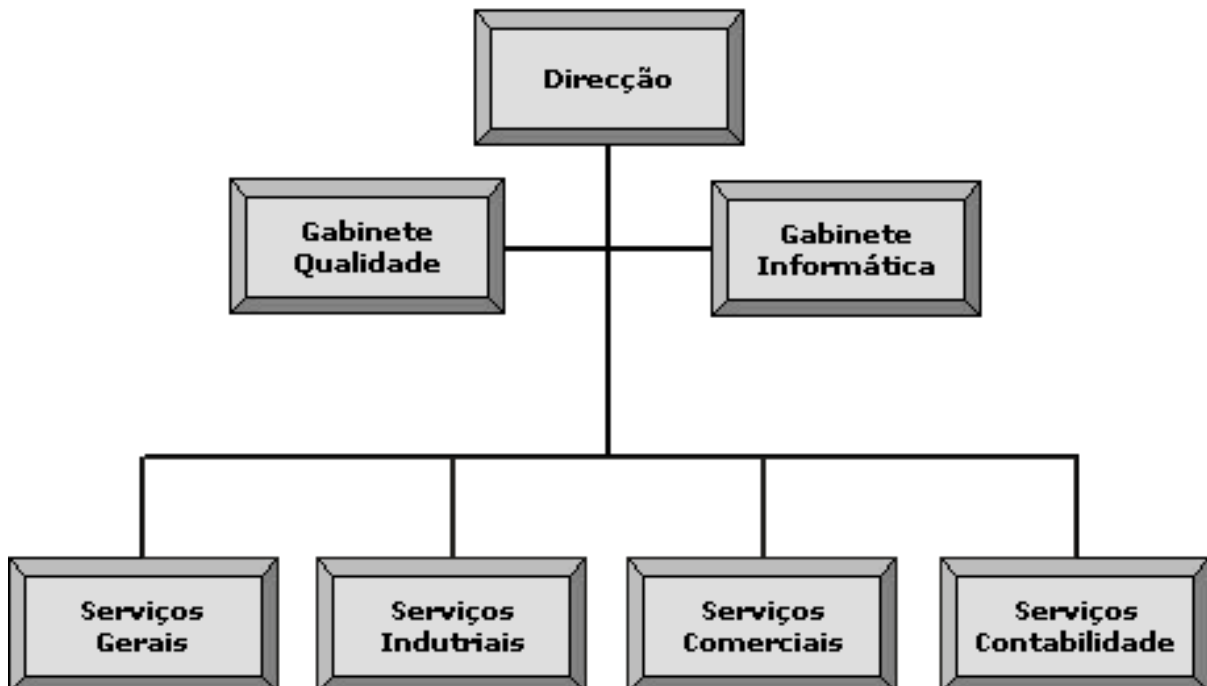


Figura Q.1 – Organograma da OGME

Fonte: <http://www.exército.pt/sites/OGME/Paginas/Organizacao.aspx>

ANEXO R

ORGANOGRAMA DO LABORATÓRIO MILITAR DE PRODUTOS QUÍMIOS E FARMACÊUTICOS

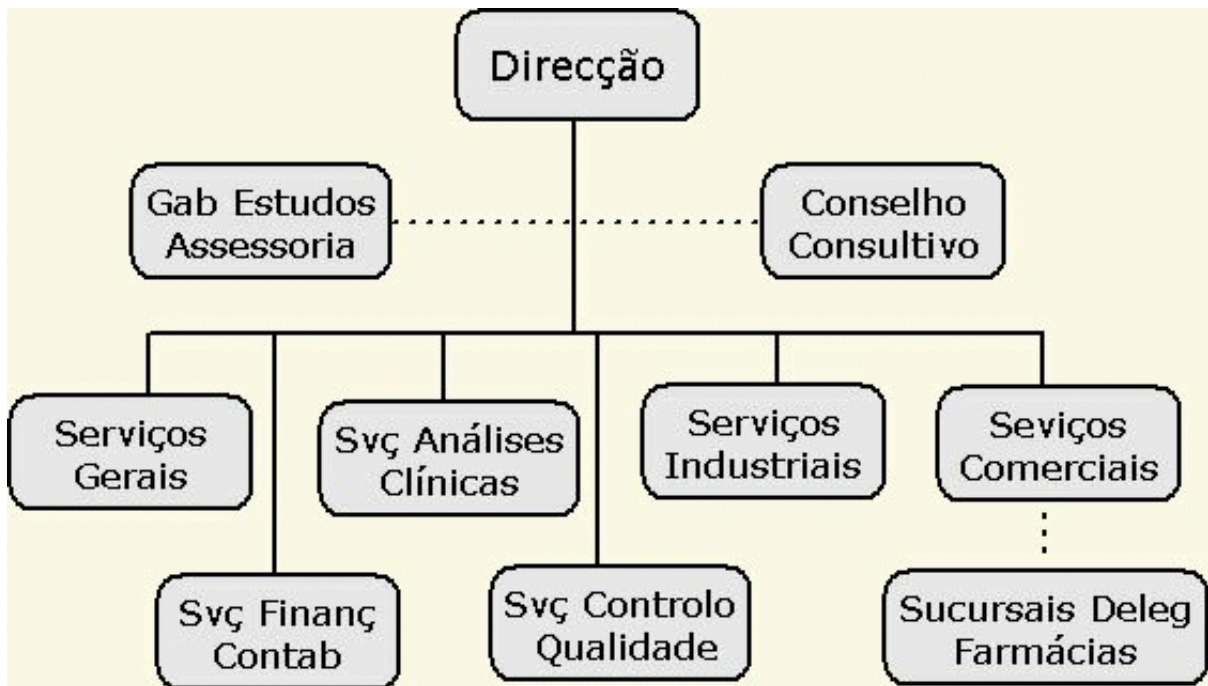


Figura R.1 – Organograma do LMPQF

Fonte: <http://www.exército.pt/sites/LMPQF/Paginas/Organizacao.aspx>

ANEXO S

DESPESAS DA DEFESA NO PRODUTO INTERNO BRUTO E DESPESAS DA DEFESA NA DESPESA PÚBLICA

Quadro S.1 - Peso das Despesas da Defesa no Produto Interno Bruto (DD/PIB) (%)

Ano	Despesas da Defesa/PIB (%)
2009	1,2
2008	1,2
2007	1,1
2006	1,1
2005	1,3
2004	1,2
2003	1,2
2002	1,1
2001	1,1

Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da Defesa Nacional 2007 e 2009

Quadro S.2 - Peso das Despesas da Defesa na Despesa Pública (%)

Ano	Despesa da Defesa na Despesa Pública (%)
2009	4,1
2008	4,3
2007	4,0
2006	3,9
2005	4,7
2004	4,6
2003	4,2
2002	3,4
2001	3,2

Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da Defesa Nacional 2007 e 2009

ANEXO T

DESPESAS DA DEFESA A PREÇOS CONSTANTES E VARIACÃO ANUAL DAS DESPESAS DA DEFESA

Quadro T.1 - Despesas da Defesa a Preços Constantes (milhões de euros)

Ano	Preços Constantes (base 2003)
2009	1.759,4
2008	1.762,6
2007	1.637,7
2006	1.627,6
2005	1.869,3
2004	1758,6
2003	1617,1
2002	1494,3
2001	1448,1

Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da Defesa Nacional 2007 e 2009

Quadro T.2 - Variação Anual das Despesas da Defesa (%)

Ano	Variação Anual (%)
2009/2008	0,82
2008/2007	9,78
2007/2006	3,54
2006/2005	-10,49
2005/2004	8,95
2004/2003	9,33
2003/2002	6,09
2002/2001	7,22

Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da Defesa Nacional 2007 e 2009