



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços**

**AUTOR: Aspirante a Oficial de Administração Militar  
Carlos Espírito Santo Pereira**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Julho de 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

**Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas  
(FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à  
aquisição de bens e serviços**

**AUTOR: Aspirante a Oficial de Administração Militar  
Carlos Espírito Santo Pereira**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Julho de 2012**

## **Dedicatória**

Em primeiro lugar, ao Senhor Todo-Poderoso meu Deus fonte de minhas energias e  
inspiração.

À minha querida família que sempre me fez acreditar nas minhas capacidades para  
concretização deste desafio.

Ao meu orientador, Professor Doutor David Miguel Pascoal Rosado, pelo total  
apoio, crítica construtiva e estimulante incentivo, paciência, e orientação dedicada durante  
esta etapa.

Aos meus amigos pela companhia, apoio, amizade e união demonstrada ao longo de  
todo o percurso na Academia Militar.

## Agradecimentos

Conquanto este trabalho seja principalmente esforço do seu autor, há outros contributos que não devem deixar de ser enumerados. Por esse raciocínio, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar ao nosso orientador, Senhor Prof. Doutor David Pascoal Rosado pela idoneidade, pelo rigor e acompanhamento, pela disponibilidade e nobreza reveladas não só ao longo de todo o trabalho de investigação, mas também desde que abraçou a docência na Academia Militar, assim como pelas reprimendas, correções e sugestões relevantes, feitas durante a investigação, que constituíram uma autentica bússola.

Ao Senhor Major Nuno Reis da Direção de Finanças, pelo seu estimável apoio, interesse e disponibilidade com que acolheu a realização deste trabalho.

À Direção de Finanças, ao Instituto de Estudos Superiores Militares, e ao Comando da Logística, por terem facultado toda a documentação necessária para a execução do trabalho de investigação.

Ao Senhor Tenente Coronel Godinho dos Santos, ao Senhor Tenente Coronel Torrado, aos Senhores Majores Carlos Ferreira, José Cano, aos Senhores Capitães Nuno Henriques, António Monteiro, ao Senhor Tenente Horácio Ferreira, todos do serviço de Administração Militar e ao Major Alberto Belo TPESSEC pela disponibilidade mostrada em me receberem e concederem entrevistas e informações pertinentes sobre o tema investigado.

Depois, um agradecimento profundo a Professora Doutora Manuela Sarmento, pelo apoio e a amizade que sempre demonstrou na atividade de docência durante o período sob a sua tutela.

Aos meus queridos pais, José Pereira e Felisbina Espírito Santo por me inculcaram a dar a devida importância aos estudos e à realização profissional, e as minhas adoradas irmãs, Isabel Pereira e Bárbara Pereira pelo amor, carinho absoluto e encorajamento na finalização deste trabalho.

Aos meus camaradas de curso que, mesmo empenhados no seu trabalho, me auxiliaram e apoiaram sem complexos.

Aos meus amigos, que contribuíram com o seu apoio e incentivos indispensáveis para a concretização deste estudo.

Por último e mais importante, sem menosprezar ninguém, a Deus, por conceder-me esta oportunidade e desde sempre por ter sido o farol pela qual norteio a minha vida. Sem ele nada disto era possível.

A todos, os meus sinceros agradecimentos!

## **Epígrafe**

*“ Tudo posso naquele que me fortalece”*

**Apóstolo Paulo**

## Resumo

No âmbito dos Trabalhos de Investigação Aplicada (TIA), apresenta-se o presente subordinado ao tema “**Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços**”. O propósito dessa investigação teve como finalidade primordial investigar o conjunto de procedimentos adotados pelos vários níveis de responsabilidade do sistema de administração financeira do Exército (SAFE), no âmbito do apoio logístico e administrativo-financeiro às Forças Nacionais Destacadas (FND).

A importância da logística no atual estado de economia mundial é crescente no sentido em que se toma consciência do seu valor. Desde o final do século XX que o mundo assiste a um conjunto de transformações e mudanças económicas, tendo como consequência uma alteração nos padrões de geração da riqueza. Nesse contexto, a logística surge como parte integrante deste processo de reestruturação. Tendo em conta a economia globalizada em que vivemos atualmente, a internacionalização surge como um caminho cada vez mais importante e fundamental para as empresas, e irrefutavelmente para a Instituição castrense que honra assim os acordos internacionais assumidos pelo Governo.

Relativamente a metodologia empregue, foi a esquematizada por Marie-Fabienne Fortin, e Bogdam e Biklen, sendo que os instrumentos de recolha de dados foram essencialmente a análise bibliográfica e documental, inquéritos por entrevista, e observação direta.

A nível da estrutura, esquematizamos esta investigação em sete capítulos. O primeiro foi assente num breve enquadramento teórico, para adquirir as bases de conhecimento geral sobre o objeto de estudo. Seguidamente surge o segundo capítulo, onde são abordados os métodos e procedimentos empregues ao longo da investigação. Os capítulos, três, quatro e cinco, são dedicados ao estudo da temática em análise, nomeadamente: O Apoio Logístico ao sistema de Forças Nacional, Descentralização das dotações orçamentais para cobertura dos encargos das Forças Nacionais Destacadas, e Aquisição de Bens e Serviços, ordenados sequencialmente. A apresentação, análise e

discussão dos resultados é exposta no capítulo seis. Por último, são apresentadas as conclusões e recomendações.

No final podemos concluir que, apesar da atual conjuntura económica e financeira delicada, o sistema de apoio logístico e administrativo-financeiro está bem implementado e tem sido capaz de responder às necessidades das Forças Nacionais Destacadas nos mais distintos Teatros de Operações.

**Palavras-chave:** Logística, FND, Apoio Administrativo-financeiro.

## Abstract

In the scope, of the Work that Applied in the Inquiry (WAI) we bring the present subject “**The Logistic Support Optimization for Nationals Deployed Forces (NDF): Administrative-Financiers procedures for acquisition the goods and services**”. The purpose of this inquiry was to investigate the set of procedures that was adopted in some level of the responsibility in the Administration Financial Army system (AFAS) in the scope of the logistic support and administrative-financier to Nationals Deployed Forces.

The importance of the logistic, in the worldwide economy is growing in the direction of the value and principles. Since the end of 20th century that the world met set of transformations and economical changes, having as consequences an alteration in the standards of generation of the wealth. In this context, the logistic appears as integrant part of this process of reorganization in the globalized economy where we live currently, and the internationalization appears as a way each more important and the time for the companies and military Institution that honours thus the international agreements assumed by the Government.

The process applied in this work was schematized by Marie-Fabienne Fortin and Bogdam e Biklen being that, the instruments of retraction of data had been essentially documentary, bibliographical analysis, inquiries for interview, and direct comment.

The investigation was schematized in seven chapters. The first one was seats in a brief theoretical framing, to acquire the bases of common knowledge on the subject of the study. The next chapter show, where the methods and procedures was applied throughout the inquiry. The chapters, three to five, are dedicated to the study of the thematic one in analysis, nominated: Logistics Support for National Forces System, Decentralization of the budgetary endowments for covering of the incumbencies of the Nationals Deployed Forces, and acquisition of goods and services, commanded sequentially. The presentation, analysis and quarrel of the results are displayed in chapter six. Finally, the conclusions and recommendations are presented.

In the end we could concluded that although the current delicate economical and financial conjuncture, the system of logistic support and administrative-financier well is

implemented and has been capable to answer to the necessities of the Nationals Deployed Forces in most distinct Theatre of Operation (OT).

**Key Words:** Logistic, FND, Financial Administrative Support.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Ilustrações.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 - Enquadramento Teórico.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação .....	2
1.3. Delimitação da Abordagem.....	3
1.4. Questão Central .....	3
1.5. Questões de Investigação.....	4
1.6. Hipóteses de Investigação .....	4
1.7. Objetivos do Estudo .....	5
1.8. Revisão da Literatura.....	6
1.9. Quadro de Referência .....	12
<b>Capítulo 2 -Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação .....</b>	<b>13</b>
2.1. Tipo de Estudo.....	13
2.2. Amostra/s.....	14
2.3. Instrumentos .....	15

2.4. Procedimentos .....	15
<b>Capítulo 3 - O Apoio Logístico ao sistema de Forças Nacional.....</b>	<b>17</b>
3.1. Conceito de Forças Nacionais Destacadas .....	17
3.2. Logística do Exército Português no Apoio às FND .....	19
3.4. Interligação de funções logísticas.....	20
3.5. Apoio Administrativo – Financeiro.....	23
<b>Capítulo 4 - Descentralização das dotações orçamentais para cobertura dos encargos das FND .....</b>	<b>26</b>
4.1. Proposta e Execução do Orçamento as FND.....	26
4.2. Despesas Realizadas no Aprontamento .....	29
4.2.1. Despesas realizadas na Projeção.....	30
4.2.2. Despesas Realizadas com a Sustentação .....	31
4.2.3. Despesas realizadas na Retração .....	32
<b>Capítulo 5 - Aquisição de Bens e Serviços.....</b>	<b>33</b>
5.1. Processo de Aquisições .....	33
5.2. Aquisição de Bens e Serviços no TO .....	35
5.3. Aquisição de Bens e Serviços no TN .....	36
<b>Capítulo 6 - Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>38</b>
6.1. Os Inquéritos por Entrevista.....	38
6.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista.....	39
6.2.1. Inquéritos por entrevista ao conjunto dos interlocutores.....	41
6.3. Verificação das Hipóteses .....	44
6.4. Resposta à Questão Central .....	49
6.5. Análise <i>SWOT</i> .....	50
<b>Capítulo 7 - Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>51</b>
7.1 Limitações da Investigação .....	53

7.2 Desafios para futuras investigações.....	54
Bibliografia.....	55
<b>Apêndices.....</b>	<b>1</b>
Apêndice A - SAFE.....	2
Apêndice B - Modalidades de Apoio Logístico OTAN e Acordos Internacionais a Nível das FND.....	5
Apêndice C - Operações de Fundo de Maneio as FND.....	7
Apêndice D - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Despesas c/Aquisição de Bens/Serviços realizadas no Aprontamento em TN. ....	10
Apêndice E - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Despesas com Sustentação - no Teatro de Operações (TO).....	11
Apêndice F - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Outras Despesas (Outros acordos internacionais). ....	13
Apêndice G - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Despesas decorrentes de Apoios no TO (Nação Hospedeira e outras origens).....	14
Apêndice H - Intervenientes no Processo Aquisitivo do Exército Nacional. ....	15
Apêndice I - Guião da Entrevista .....	16
Apêndice J - Inquérito por Entrevista ao Major Carlos Ferreira .....	21
Apêndice K - Inquérito por Entrevista ao Major Nuno Reis.....	26
Apêndice L - Inquérito por Entrevista ao Major Alberto Belo.....	33
Apêndice M - Inquérito por Entrevista ao Major José Cano.....	37
Apêndice N - Inquérito por Entrevista ao Capitão Nuno Henriques .....	44
Apêndice O - Inquérito por Entrevista ao Tenente Coronel Godinho dos Santos.....	49
Apêndice P - Inquérito por Entrevista ao Capitão António Monteiro.....	53
Apêndice Q - Inquérito por Entrevista ao Tenente Horácio Ferreira .....	57
Apêndice R - Inquérito por Entrevista ao Tenente Coronel Aquilino Torrado.....	62
Apêndice S - Objetivos das Categorias preestabelecidas dos Inquéritos por Entrevista	66

Apêndice T - Matriz da Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista.....	67
Apêndice U – Análise dos Inquéritos por Entrevista .....	84
<b>Anexos.....</b>	<b>2</b>
Anexo A - Empenhamento Operacional das Forças Armadas Portuguesas em MHP entre (1991 - 2011). .....	2
Anexo B - Acordo Técnico (TA) Entre os Ministérios da Defesa de Portugal e França. 4	
Anexo C - Estimativa de custos FND/MHP - 3.º TRIM11 .....	17
Anexo D - Metodologia para Proposta Orçamental das FND. ....	1
Anexo E - Proposta Orçamental FND'S - 2013 .....	2
Anexo F - Planeamento FND - 2013 .....	3
Anexo G - Metodologia para Execução Orçamental das FND. ....	4

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Quadro com a caracterização dos Interlocutores.....	14
Ilustração 2 - Encargos Financeiros por Organização.....	20
Ilustração 3 - Manifestação De Necessidades e Ordens De Fornecimento DMT 2010 .....	21
Ilustração 4 - Custos Logísticos Empresarias.....	22
Ilustração 5 - Orçamento para as MHP p/Cmd Funcional.....	28
Ilustração 6 - Despesas individualizadas das MHP 2011 .....	28
Ilustração 7 - Distribuição por agrupamento económico de despesa .....	35
Ilustração 8 - Material Critico Existente em Canal de Reabastecimento .....	36
Ilustração 9 - Material Critico Não Existente em Canal de Reabastecimento.....	37
Ilustração 10 - Análise <i>SWOT</i> .....	50
Ilustração 11 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências no aprontamento em TN.....	10
Ilustração 12 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências na sustentação no TO.....	11
Ilustração 13 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências nos acordos internacionais.....	13
Ilustração 14 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências nos apoios prestados à FND no TO.....	14
Ilustração 15 - Intervenientes no Processo Aquisitivo .....	15
Ilustração 16 - Tabela das categorias e respetivos objetivos .....	66
Ilustração 17 - Matriz da Análise de Conteúdo ao conjunto dos Interlocutores (A).....	74
Ilustração 18 - Matriz da Análise de Conteúdo ao conjunto dos Interlocutores (B) .....	83
Ilustração 19 - Codificação alfanumérica e cromática dos padrões de raciocínio.....	84
Ilustração 20 - Identificação numérica dos interlocutores.....	84
Ilustração 21 - Tabela com os padrões de raciocínios que mais se destacaram .....	85

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

€	Euro
a.C.	Antes de Cristo
A/D	Apoio Direto
AAVV	Autores Vários
ADFIN	Administração e Finanças
AdMil	Administração Militar
AdmLog	Administrativo Logístico
AM	Academia Militar
AOp	Área de Operações
Art.º	Artigo
AVCFN	Atividades de Vida Corrente e Funcionamento Normal
BGSLE	Bases Gerais do Sistema Logístico do Exército
Cap	Capitão
CCP	Código dos Contratos Públicos
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
CEMFGA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
CFin	Centro de Finanças
Cfr.	Conferir em
CFT	Comando das Forças Terrestres
CGLG	Centro de Gestão de Logística Geral
CmdBrig	Comando da Brigada
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
Cmdt	Comandante
COp	Comando Operacional
CTAT	Comando das Tropas Aerotransportadas
DA	Direção de Aquisições
Dec-Lei	Decreto-Lei

DFin	Direção de Finanças
DGME	Deposito Geral de Material do Exército
DIREC	Divisão de Recursos do EMGFA
DMT	Direção de Material e Transportes
DOS	Dotação Orgânica de Segurança
DSF	Direção do Serviço de Finanças
EBE	Estrutura Base do Exército
EM	Estado-maior
EME	Estado-maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPR	Entidade Primariamente Responsável
Et al.	E outros (para pessoas)
Etc.	Et. Cetera (e outros - para coisas)
EU	União Europeia
Exc.	Excelência
EXE	Exército
FA	Forças Armadas
FM	Fundo Maneio
FND	Força Nacional Destacada
GU	Grande Unidade
HNS	Host Nation Support
LN	Nação Líder
LOGSITREP	Relatório Situação Logística
Maj	Major
MC	Mapa de Custos
MDN	Ministerio da Defesa Nacional
MHP	Missões Humanitárias e de Paz
MILU	Unidade Logística Multinacional Integrada
MOU	Memorando de Entendimento
N.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OAP	Operações de Apoio à Paz
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção

OE	Orçamento do Estado
Of. Finanças	Oficial de Finanças
OI	Organizações Internacionais
OI/FND	Secção Financeira Eventual
O-MDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
OMDN-E	Orçamento da Defesa Nacional - Exército
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
p.	Página
PLC	Pedido de Libertação de Créditos
pp.	Páginas
PSECR	Pessoal e Secretariado
QMG	Quartel-Mestre-General
RAFE	Regime de Administração Financeira do Estado
Reg	Regimento
RGFC	Repartição Gestão Financeira e Contabilidade
RGO	Repartição Gestão Orçamental
ROE	Regras de Empenhamento
ROLE	Função/Nível
RPM	Repartição de Planeamento e Meios
RTransp	Regimento de Transportes
SAFE	Sistema de Administração Financeira do Exército
SecLog	Secção Logística
SFN	Sistema de Forças Nacional
SG	Secretário-geral
SGER	Oficiais de Serviços Gerais
SG-MDN	Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SITMOP	Situação de Material
Sr.	Senhor
TA	Acordo Técnico
TCor	Tenente Coronel
Ten	Tenente

TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TPESSEC	Técnico de Pessoal e Secretariado
TPLSS	Third Party Logistic Support Service
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos, Orgãos
UnMob	Unidade Mobilizadora
UnOrg	Unidade Organizadora

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

### 1.1. Introdução

O presente trabalho alberga o seguinte tema “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas: procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços” e insere-se no âmbito dos Trabalhos de Investigação Aplicada da Academia Militar.

A Logística é um termo relativamente recente no mundo empresarial ao invés no universo militar. Neste último, refere-se a uma prática bastante antiga e que esteve sempre em constante crescimento, sendo alvo de muitas denominações ao longo dos anos.

Remota à data de 500 a.C., quando Sun Tzu<sup>1</sup> redigiu a obra intitulada de “Arte da Guerra”<sup>2</sup> onde conferiu pela primeira vez importância à vertente logística. Figuras como Alexandre o Grande e Napoleão Bonaparte que contribuíram para o conhecimento militar e ficaram imortalizados nos anais da história também deram a devida continuidade a este novo conceito, que lutava por uma posição entre as ciências militares.

Mas a logística, enquanto conceito específico e estruturado surge apenas em 1836 através dos estudos do General Antoine Henri Jomini<sup>3</sup> na sua obra intitulada “*Precis de L’Art de La Guerre*”.

As forças em campanha precisam desenvolver e manter o potencial de combate, sendo possível através do cumprimento da missão da logística<sup>4</sup>. Por conseguinte, este conceito primeiramente desenvolvido a nível militar facilmente transitou para o mundo empresarial.

---

1 Sun Tzu nasceu por volta de 544 a.C. e foi um General do Exército Chinês. Cfr. <http://sun.thefreelibrary.com>, no dia 19 de Dezembro de 2012, às 12h03m.

2 Conhecida na Europa apenas no séc. XVIII (1772), após tradução de Amyot, é o tratado militar mais antigo do mundo e a mais famosa obra de Sun Tzu.

3 Sintetizou os três ramos da Arte da Guerra: Estratégia, Tática e Logística, sendo a última responsável pelo fornecimento dos meios a serem empregues pela Estratégia e Tática.

4 A missão da logística é “desenvolver e manter o máximo potencial de combate através do apoio aos sistemas de armas”. Cfr. AM, 2007, p. 9.

As matérias-primas não estão distribuídas de igual modo pelos quatro cantos do globo e os bens e serviços não fluem pelo mesmo talvegue, contudo, esse fato contribui para a existência da logística, e conduziu-nos a perceber a quão importante ela se torna nas nossas vidas, principalmente nos dias de hoje onde presenciamos o fenómeno da globalização. A logística quebrou todas as barreiras fronteiriças existentes até agora, diminuindo consideravelmente a distância entre consumidores e fornecedores e reduziu o espaço de tempo entre matérias-primas/produção e a produção/consumo.

Dessa forma, tornou-se pertinente a realização de um estudo sobre o assunto, que converteu-se numa ferramenta essencial, para compreender como se desenvolve o apoio logístico às forças nos teatros operacionais e aferir quais os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços, identificando quais as principais variáveis de custo, tempo e qualidade de serviço, de forma a poder ser otimizado o apoio as FND<sup>5</sup>.

A importância do apoio logístico está assim na sua incumbência em garantir que as FND em MHP tenham todos os bens e serviços ininterruptamente, disponíveis de serem utilizados quando necessário e nas melhores condições de usabilidade.

Em suma, as FND devem continuar a ser para a Defesa Nacional uma aposta forte, não apenas para cimentar e sustentar cada vez mais as relações bilaterais entre as nações mas também como forma de visibilidade do Exército Português.

## **1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação**

O princípio de qualquer investigação começa quando o investigador considera uma situação como problemática, que exigirá ao mesmo perspicácia para conseguir esclarecer ou desenvolver-la. No caso da presente investigação, escolhemos um objeto de investigação que conciliasse com os nossos interesses e ao mesmo tempo fosse de interesse geral. Segundo Fortin (2009, p. 62), “*Formular um problema de investigação é definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos*”.

---

5 Unidade ou unidades “*temporárias que podem pertencer a ramos diferentes, de comando único, constituídas para executar uma missão específica num determinado TO*”. Cfr. Farinha, 2003, p. 3.

Avaliando as possibilidades à nossa disposição, associado ao interesse em abordar as duas principais áreas da Administração Militar, ou seja, Logística e Financeira, escolhemos o presente problema de investigação.

Através do estudo dos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços, no âmbito do apoio logístico às FND, pretende-se aferir os procedimentos definidos, com o objetivo de harmonizar e maximizar a execução e o controlo orçamental das despesas afetas à cobertura de encargos com o aprontamento, projeção, sustentação e retração das forças empenhadas em FND, tendo em consideração o quadro legal vigente, a atual estrutura do Exército e as diretivas internas superiormente difundidas.

### **1.3. Delimitação da Abordagem**

Uma vez que a logística é uma área científica bastante abrangente, tivemos necessidade de limitar a presente investigação ao estudo dos procedimentos administrativo financeiros referente ao apoio logístico às FND, mais especificamente o conjunto de procedimentos adotados pelos vários níveis de responsabilidade do SAFE<sup>6</sup>, nomeadamente para a aquisição de bens e serviços às FND.

### **1.4. Questão Central**

O início de qualquer investigação manifesta-se numa pergunta, com o objetivo de ser o reflexo dos raciocínios do investigador. A questão central deverá exprimir o melhor possível sobre o objetivo da investigação, devendo ser conduzida de forma clara e assentada numa sólida recolha e reflexão de dados sobre a temática (Quivy e Campenhoudt, 2005).

O estudo científico é importante para o desenvolvimento das distintas áreas de conhecimento e igualmente para dinamização dos ofícios, no caso presente, o ofício

---

6 O SAFE é o conjunto dos órgãos de direção e execução cujos fluxos de informação se constituem exclusivamente sobre a Administração-Financeira do Exército.

castrense. Fortin (2009, p. 51) refere que a questão central “*é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações*”.

Dessa forma, a questão central definida para a prossecução do TIA é “**Como é processado o apoio administrativo - financeiro pelo Exército Português às suas Forças Nacionais Destacadas (FND)?**”.

### 1.5. Questões de Investigação

O estudo de uma investigação deve ser bem refinado através das questões de investigação, uma vez que proporcionam as bases para obtenção de novas informações, essenciais para orientação da resposta à questão central (Fortin, 2009).

As questões de investigação são as premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação (Talbot, 1995). Já Fortin (2009, p. 101) defende que “*São enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada*”.

Assim, destacamos as seguintes questões de investigação:

- **Q.I. 1:** Como é processado o fluxo de informações entre a Direção de Finanças e as FND?
- **Q.I. 2:** De que modo funciona o apoio logístico as FND relativamente as despesas de sustentação no teatro de operações?
- **Q.I. 3:** Como tornar o processo de transferência dos meios orçamentais necessários à cobertura das despesas estimadas as FND mais célere?
- **Q.I. 4:** Qual é a melhor solução a adotar em ordem a ultrapassar os consequentes atrasos na atribuição dos reforços orçamentais às FND?

### 1.6. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação devem estar ligadas direta e logicamente ao problema de investigação de modo a se relacionar com o objetivo final da investigação. Segundo Fortin (2009, p. 102) “*Uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta (proposição)*”.

Assim sendo, esboçámos as seguintes hipóteses de investigação:

- **H.I. 1:** A DFin procede, com base nos Mapas de Custo (MC) conferidos e validados pelos CFin, à descentralização de dotações orçamentais para a regularização dos pagamentos efetuados, pelas SecLog/UEO envolvida;
- **H.I. 2:** Qualquer proposta de aquisição, cabimento, compromisso, processamento, autorização de pagamento e pagamento - independentemente de se tratar de despesas decorrentes de AVCFN ou de despesas no âmbito da cadeia logística - é atribuição da SecLog/UnMob;
- **H.I. 3:** A centralização na SecLog/DFin do pagamento a fornecedores das despesas realizadas em Território Nacional (TN) permite agilizar o ulterior processo de regularização e uma maior eficácia na gestão da tesouraria do Exército;
- **H.I. 4:** Em vez de se atribuir o orçamento às FND por períodos trimestrais, o mesmo deveria ser carregado de uma só vez.

## 1.7. Objetivos do Estudo

Ao longo da investigação várias foram as etapas a percorrer para atingirmos os objetivos a que nos predispusemos. Segundo Fortin (2009, p. 101), “*O objetivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis - chave, a população alvo e a orientação da investigação*”.

Deste modo, os nossos objetivos consistiram em:

- Identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços do apoio logístico as FND;
- Realizar inquéritos de entrevista com interlocutores privilegiados neste contexto;
- Compilar fontes de cariz primário e secundário, documentais e bibliográficas sobre esta temática.

Com o propósito de atingir o estipulado, recorreremos à recolha de informação existente sobre a temática, bem como conduzimos inquéritos por entrevista a militares

dotados de conhecimento e experiência no assunto, que conseqüentemente constituíram o nosso público-alvo.

Em suma, o objetivo geral resumiu-se em conferir de que modo é processado o apoio administrativo-financeiro às FND, desde a proposta orçamental à execução orçamental dos dinheiros afetos à cobertura das despesas intrínsecas ao processo.

## 1.8. Revisão da Literatura

O presente ponto visa mostrar estudos desenvolvidos no âmbito do apoio logístico essencialmente vocacionado para as Operações de Apoio a Paz<sup>7</sup>.

Deste modo, aferimos a sua origem e significado, uma breve evolução do conceito, bem como a influência de momentos marcantes da história militar, nomeadamente os grandes conflitos mundiais e o significado da adesão de Portugal a algumas das mais importantes organizações internacionais.

A palavra logística “vem do grego *Logistikos*, transcrito em latim *Logisticus*, significando para ambas as palavras, raciocínio matemático relativo à lógica como hoje a conhecemos” (Siqueira, 2003, p. 20) e, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa<sup>8</sup>, Logística é “o ramo da ciência da Guerra que estuda a organização e o funcionamento dos diferentes serviços (intendência, material, saúde, transportes, etc.) com os quais se dá satisfação a todas necessidades de vida e de combate das tropas em campanha”, por analogia, e segundo Salgado (2006, p. 4) “O Apoio Logístico resulta da necessidade das Forças Armadas em apoiar as suas forças em determinadas ações em determinadas circunstâncias”. Relativamente à sua importância, é considerado como sendo “uma operação que requer cuidados especiais e ponderações extremas, pois dele depende a sustentabilidade, mas também a sobrevivência da Força”<sup>9</sup>.

Nos dias de hoje o apoio às forças em campanha é uma realidade completamente distinta<sup>10</sup> quando comparada ao passado longínquo, onde os exércitos dos grandes

---

7 Em qualquer MHP “ *O homem é o factor essencial de toda e qualquer participação num TO de Apoio à Paz*”. Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=240>, no dia 28 de Fevereiro de 2012, às 17h44m.

8 Cfr. Dicionário da Língua Portuguesa, 2011, p. 989.

9 Disponível em, <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/print.php?id=240>, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 01h25m.

10 A sustentação logística era complexa mas pouco flexível, muitas campanhas eram projetadas em função das áreas de cultivo.

impérios<sup>11</sup> garantiam a manutenção das suas tropas através do saque. Sempre que um Exército fosse mobilizado para uma missão prolongada com intuito de penetrar profundamente no território inimigo, se lhe faltassem provisões, então pilhavam os “armazéns” e *stocks* do inimigo para poder alimentar o Exército e derrotar o inimigo (Ji e Liang, 2005, p. 121).

Se formos a analisar a analogia do verdadeiro início do emprego da logística na Arte da Guerra, não existe uma referência temporal exata, é discutível, porém, esta tem a sua maior evidência na Roma Antiga, por meio da organização que o Exército<sup>12</sup> detinha no deslocamento das suas tropas, meios e provimentos. Mas, provavelmente o emprego do termo teve origem no século XVII na França, durante o reinado de Luís XVI, onde a palavra *Loger*, que significa alojar ou acomodar assumiu papel determinante na definição da logística na medida que coincidiu com a criação da posição de Marechal General de Logis<sup>13</sup>, sendo que *Logis* deriva da palavra *Loger*<sup>14</sup>. Desde então, a logística começou a ser estudada e explicada como parte ou área de estudo da Arte da Guerra<sup>15</sup>.

Na obra *Escritos Políticos, A Arte Da Guerra*, de Nicolau Maquiavel, implicitamente ou não, dependendo da interpretação do leitor, são citados alguns conceitos interessantes sobre a logística, nomeadamente, “*é melhor vencer o inimigo com a fome do que com o ferro, pois na vitória obtida com este vale muito mais a sorte do que o valor*” (Maquiavel, 2002, p. 127) e, “*Quem não prepara os alimentos necessários para subsistir é vencido sem o emprego de armas*” (Idem, p. 128). O Duque de Wellington analogamente dá ênfase à importância ao apoio logístico na medida que durante o 2º período da Guerra Peninsular (1809 - 1814) fez “*grandes esforços para garantir que o seu exército fosse adequadamente alimentado e devidamente abastecido, utilizando a fome como uma formidável arma contra o inimigo*”<sup>16</sup>.

---

11 Exércitos: Assírio, Romano, Espartano, Teutônico, Otomano, Napoleônico, entre outros.

12 Boa rede estradal, Quarteis de inverno (Armazenagem), 1/5 do soldo para alimentação, e os Aquartelamentos (Estratégia e Logística). Adaptado de, Rosado, 2010, Diapositivo 5.

13 Segundo Jomini, o “*detentor é responsável pelas atividades de administração relacionadas ao deslocamento, alojamento e acampamento das tropas*”. Cfr. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Curso\\_Superior\\_de\\_Tecnologia\\_em\\_Log%C3%ADstica\\_e\\_Transportes](http://pt.wikipedia.org/wiki/Curso_Superior_de_Tecnologia_em_Log%C3%ADstica_e_Transportes), no dia 22 de Maio de 2012, às 00h15m.

14 Disponível em <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/346423/logistics>, no dia 21 de Maio de 2012, às 23h59m.

15 Adaptado de, EME, 2007.

16 O melhor exemplo de Wellington onde emprega a fome como uma arma foi em 1810, ao se retirar por trás das Linhas de Torres Vedras. O território antes desta linha defensiva foi despojado de tudo, inclusive alimentos que poderiam ajudar a subsistência das forças francesas. Disponível em [http://www.napoleon-series.org/military/Warof1812/2006/Issue5/c\\_Wellington.html](http://www.napoleon-series.org/military/Warof1812/2006/Issue5/c_Wellington.html), no dia 20 de Fevereiro de 2012, às 11h45m.

Napoleão Bonaparte, depois do fracasso que foi a invasão à Rússia<sup>17</sup>, onde viu o inimigo queimar e destruir tudo o que pudesse ser útil para a subsistência das suas forças habituadas a subsistir à custa do saque, o que conduziu Napoleão a admitir o seu erro em menosprezar o apoio logístico e por conseguinte a mudar o seu conceito para “*os exércitos marcham com o estômago*”<sup>18</sup>. Oportunamente sobe a ribalta a expressão proferida por Charles Darwin “*Os que sobrevivem não são os mais fortes, nem os mais inteligentes, são aqueles que melhor se adaptam às mudanças*”<sup>19</sup>.

Contudo, a primeira aplicação e difusão do conhecimento do termo “*Logistique*”<sup>20</sup> (Logística) dentro da Ciência da Guerra, foi materializada em 1836 pelo General suíço Antoine Henri Jomini<sup>21</sup>, muito devido a sua experiência como General de Napoleão, onde, na sua obra “*The Art of War*”<sup>22</sup>, eleva a logística a uma ciência, “*É a logística simplesmente uma ciência de detalhes? Ou, pelo contrário, é uma ciência geral, formando uma das partes mais essenciais da arte da guerra?*” (Jomini, 2004, p. 253).

Para Jomini o apoio logístico era indispensável para o sucesso das operações, e a logística se figurava como a arte de movimentar os exércitos, prover os detalhes essenciais para as marchas e formações, montar acampamentos ou aquartelamentos longe das vistas do inimigo (Idem, p. 258). Mas, para Jomini a logística não se limitava apenas no apoio da arte da guerra, igualmente abrangia os transportes, estrutura organizacional, reconhecimento, e inteligência para movimentar e abastecer as tropas<sup>23</sup>.

Anos depois, a definição de logística oferecida por Jomini viria a ser ressaltada pelo General Archibald C.P. Wavell, “*Quanto mais eu vejo da guerra, mais eu percebo, como tudo depende da administração e do transporte (...) É preciso muita pouca*

17 Em 1812 foi o início de uma reviravolta nas guerras Napoleônicas. Disponível em [http://pt.goldenmap.com/Campanha\\_da\\_R%C3%BAssia\\_\(1812\)](http://pt.goldenmap.com/Campanha_da_R%C3%BAssia_(1812)), no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 02h10m.

18 Citação atribuída a Napoleão Bonaparte. Cfr. Disponível em <http://dictionary.reference.com/browse/an+army+marches+on+its+stomach>, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 02h45m.

19 Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/nem-o-mais-forte,-nem-o-mais-inteligente.-7778/artigo/>, no dia 23 de Fevereiro de 2012, às 16h15m.

20 Na opinião de Jomini, o termo francês *logistique* advém de um posto no exército francês, durante o século XVII (*Marechal des Logis*). Cfr. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Curso\\_Superior\\_de\\_Tecnologia\\_em\\_Log%C3%ADstica\\_e\\_Transportes](http://pt.wikipedia.org/wiki/Curso_Superior_de_Tecnologia_em_Log%C3%ADstica_e_Transportes), no dia 22 de Maio de 2012, às 00h45m.

21 De origem Suíça, Henri Jomini, serviu o seu Exército e foi General do Exército de Napoleão e mais tarde, também como General serviu o Exército Russo, foi também um dos mais célebres escritores sobre a Arte da Guerra Napoleónica.

22 Obra original intitulada “*Precis de L'art de la guerre*”, foi traduzido para o inglês com o título “*The Art of War*”, e para o português com o título: *A Arte da Guerra*.

23 Disponível em <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/346423/logistics>, no dia 22 de Junho de 2012, às 01h12m.

*habilidade ou imaginação para ver onde melhor posicionar e quando um Exército; É preciso muito mais conhecimento e trabalho duro para saber onde se pode colocar as forças e se é possível mantê-las lá*<sup>24</sup>.

Entretanto, a logística só passou a ser encarada como ciência após as teorias desenvolvidas pelo Tenente-Coronel Cyrus G. Thorpe, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA que no ano de 1917 publicou a obra “*Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra*”. No desenvolvimento da obra, Thorpe elevou a logística ao nível de importância da estratégia e da tática, por proporcionar os meios necessários aos dois responsáveis pelo esquema da condução das operações militares<sup>25</sup>.

Em 1981, o Relatório Técnico das Forças Armadas Americanas (1981, p. 67) definiu logística como, “*A ciência do planeamento e do levar a cabo do movimento e manutenção das forças armadas. No seu significado mais amplo, a logística pertence aos aspetos das operações militares que lidam com: (a) projecto e desenvolvimento, aquisição, armazenamento, movimentação, distribuição, manutenção, evacuação e distribuição do material; (b) movimentação, evacuação e hospitalização do pessoal; (c) aquisição ou construção, manutenção, funcionamento e distribuição de instalações; e (d) aquisição e fornecimento de serviços*”.

As duas Grandes Guerras Mundiais<sup>26</sup>, a Guerra do Golfo<sup>27</sup>, foram exemplos vivos da importância do apoio logístico nas operações militares, onde as constantes movimentações de grandes volumes de homens e meios para os diversos TO, só foi possível graças ao colossal<sup>28</sup> apoio logístico empregue.

Conseguimos assim nos aperceber do elevado grau de complexidade das operações militares. Essa complexidade está associada à evolução da Área de Operações (AOp), onde estão sedeadas cada vez mais participantes não militares, diga-se população civil, agências e organizações governamentais e não-governamentais, jornalistas de guerra, e da

---

24 Disponível em [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/log\\_quotes\\_navsup.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/log_quotes_navsup.pdf), no dia 21 Fevereiro de 2012, às 16h05m.

25 Disponível em <http://logisticamente.webnode.pt/news/historia-da-logistica/>, no dia 21 de Fevereiro de 2012, às 16h34m.

26 Primeira Guerra Mundial e Segunda Guerra Mundial.

27 Devido a falta da participação de Portugal “*no denominado primeiro conflito no Golfo, apesar das propostas feitas criteriosamente pelas Forças Armadas, por falta de decisão política. O prejuízo sofrido por Portugal, a nível da comunidade euro-atlântica, foi grave, mas nunca explicado à opinião pública nacional*”. Disponível em [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=149](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=149), no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 22h12m.

28 A Logística do Exército Norte-americano “*durante à 2.ª Guerra Mundial foi tao grande que nenhum aparelho pudesse mensurar. Não a duvidas que este fator desempenhou um papel preponderante na vitória aliada e assim moldou a história para o resto do seculo*”. Cfr. Major General, John S. Cowings Comandante do Colégio Industrial das Forças Armadas dos EUA, 1997. Disponível em <http://www.ibiblio.org/hyperwar/USA/BigL/BigL-Fwd.html>, no dia 17 de Fevereiro de 2012, às 10h05m.

necessidade de manter o sistema de armas a funcionar na sua plenitude, acrescido da dificuldade da obtenção e distribuição dos recursos no local indicado e em tempo oportuno. Surge, assim, a necessidade da criação de órgãos capacitados para garantir o apoio eficiente das forças em campanha e minimizar as dificuldades que dele advêm.

Em Portugal, apenas nos finais da década de 50 é que o Exército viria a adotar o conceito de logística da doutrina Norte-americana, na qual compete a logística “*desenvolver e manter o máximo de potencial de combate através do apoio ao sistema de armas*” (AM, 2007, p. 9). Contudo, só com a entrada em vigor do Regulamento de Campanha é que este conceito se materializou no Exército. A logística, nessa altura, estava estruturada por serviços nos altos escalões (Material, Intendência, Transmissões, Engenharia, Transportes, Saúde e Finanças) em tempo de paz e por funções<sup>29</sup> nos baixos escalões, tanto em tempo de paz como em campanha, situação que viria a ser alterada mais tarde com a entrada de “*Portugal na Organização do Tratado do Atlântico Norte*” (Roldão, 2009, p. 17), e em outras organizações internacionais sobre a qual o Exército está sobre a égide, nomeadamente a ONU, UE e a já mencionada OTAN<sup>30</sup>.

A sua adesão significou o assumir de vários compromissos aos quais se predispôs a cumprir através de missões de carácter humanitário e de manutenção de paz<sup>31</sup>, que se tornaram numa ferramenta indispensável da política externa do Estado.

O Exército iniciou as operações de apoio a paz no início da década de 90 (Branco, 2009, p. 91), mais precisamente em 1993 em Moçambique na ONUMOZ<sup>32</sup>, e desde então têm participado de forma ininterrupta nos diversos TO espalhados pelo mundo, em quatro continentes, com presenças muito significativas nos Balcãs, no Médio Oriente, em Timor Leste e em África. Em anexo pode-se observar a participação<sup>33</sup> do Exército em MHP nos distintos TO.

A revisão constitucional levada a cabo no ano de 1997 anexou ao Artigo 275º da Lei Fundamental o N.º 5 que expressa o seguinte: “*Incumbe às Forças Armadas, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações*

---

29 Reabastecimento, Transporte, Evacuação e Hospitalização, Manutenção e Serviços de Campanha.

30 Portugal foi um dos 12 membros fundadores da Aliança em 1949. Disponível em [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_publications/20120116\\_nato-trans-por.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_publications/20120116_nato-trans-por.pdf), no dia 24 de Fevereiro de 2012, às 11h40m.

31 Cfr. Art.º 2.º Lei nº 46/2003 de 22 de Agosto.

32 Operação da ONU em Moçambique.

33 Ver Anexo A.

*internacionais de que Portugal faça parte*”. Pode aqui constatar-se o sentido de dever e responsabilidade do Exército para com a Nação Portuguesa.

Deste modo, dinamizar a organização militar, nomeadamente o apoio logístico, tornou-se numa das prioridades do Exército, com o objetivo de alcançar melhores desempenhos e acompanhar o ritmo imposto pelas missões.

Não obstante, a crescente complexidade das MHP impulsionaram o repensar do conceito de apoio logístico de acordo as novas exigências. E nesse trilho, apesar de todos os esforços feitos, o apoio logístico ainda encontrava-se aquém do pretendido. Assim em 2001, o Chefe do Estado-Maior do Exército, General José Manuel da Silva, determinou<sup>34</sup> o início dos “*estudos para adotar uma logística única por funções tanto em tempo de paz como de campanha*” (Costa, 2009, p. 3) e, que fosse efetuada uma centralização dos órgãos de apoio logístico, com objetivo de criar-se uma Base Logística de Apoio Geral<sup>35</sup>.

Este pensamento incitou-nos a considerar que o Exército tem lutado contra a tendência generalista de adaptação à mudança<sup>36</sup>, diga-se aproximar a logística militar da empresarial, esta que curiosamente desenvolveu-se com base nos princípios da Logística Militar e que cada vez mais tem necessidade de se desenvolver devido à crescente globalização dos fluxos de mercadoria.

Em suma, é fundamental que Portugal e os membros das principais organizações internacionais exaltem a cooperação<sup>37</sup>, de forma a garantir um apoio mais eficiente, conduzindo à fomentação e eficiência da cadeia de valor, através da redução dos custos logísticos, com vista à melhor mobilização das capacidades<sup>38</sup> exigidas e sustentação das forças nos diversos TO onde atuam.

---

34 Através da Diretiva n.º 263/CEME/2001.

35 Diretiva n.º 193/CEME/2003 de 14 de Outubro, p. 13.

36 Segundo Bilhim (2008), existem duas forças que exercem pressão no sentido que as mudanças aconteçam, as forças internas relativas à estrutura interna da organização, e as externas que se relacionam com as necessidades dos clientes.

37 O apoio logístico às OAP é mais conseguido devido a cooperação “*que se vem processando, entre as Organizações Internacionais e os Estados visando a conjugação de esforços (...) constitui um importante passo para a consolidação de uma Nova Ordem Internacional. Esta, alicerçada num sistema de segurança coletivo*”. Cfr. Rémond, 1994, p. 440.

38 As capacidades que uma FND deve possuir para cumprir a sua missão são: a estrutura da força, o equipamento e a sustentabilidade (efetivos e logística). Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=240>, no dia 27 de Fevereiro de 2012, às 10h44m.

## 1.9. Quadro de Referência

Existem dois tipos de quadro de referência, o concetual e o teórico, sendo que, independentemente da escolha do investigador, os dois podem nortear sempre a formulação das questões de investigação e das hipóteses levantadas, definindo sempre uma estrutura lógica para a investigação (Fortin, 2009). Deste modo, “*O quadro de referência é a ferramenta que fornece parâmetros para uma investigação em que os conceitos importantes e as suas relações mútuas serão definidas*” (Idem, p. 93).

Consideramos como elementos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho de investigação as seguintes obras de referência:

- Jomini, A. (2004) e Maquiavel, N. (2002) - Estes dois autores, ambos militares e conceituados pensadores, contribuíram sobremaneira para a evolução da arte da guerra e da logística, por si só o fato de os considerar como imprescindíveis para a prossecução da investigação;
- Fortin, M. (2009) e Bogdan, B. e Biklen, S. (1994) - Forneceram as bases ao nível da estrutura metodológica para compreensão da elaboração desse tipo de investigação;
- Salgado, L. (2001) - Foi uma obra que facultou uma importante visão sobre o objeto de estudo;
- Os Decretos-lei, Diretivas, Circulares, Notas-circulares, e Instruções-técnicas - Revelaram-se determinantes na medida que permitiram penetrar no conhecimento mais técnico do assunto em epígrafe.

## Capítulo 2

### Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

#### 2.1. Tipo de Estudo

O tipo de estudo escolhido para esta investigação enquadra-se na categoria das investigações Exploratório-Descritivas, sendo que o mesmo contextualiza-se num paradigma qualitativo<sup>39</sup>, com características próprias de um estudo de caso<sup>40</sup> que “*consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (...) útil para verificar uma teoria, estudar um caso que é reconhecido como especial*” (Fortin, 2009, p. 164). A utilização qualitativa de um estudo de caso utiliza principalmente metodologias que permitem criar dados descritivos que possibilita ao investigador observar o modo de pensar dos participantes (Bogdan e Biklen, 1994).

Optámos por este tipo de estudo porque a nossa intenção foi compreender o fenómeno de estudo, investigando-se para isso grupos específicos de pessoas e estruturas intervenientes no processo, com vista a alcançar dados valiosos, uma vez que “*tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo. Nada é considerado como um dado adquirido e nada escapa à avaliação*” (Idem, p. 49) e, o investigador nunca “*presume que se sabe o suficiente para reconhecer as questões importantes antes de efetuar a investigação*” (Ibidem, p. 50).

---

39 O método qualitativo representa uma metodologia de investigação que dá maior ênfase à descrição, a teoria fundamentada e o estudo das perceções pessoais. Cfr. Bogdan e Biklen, 1994.

40 Fortin (2009, p. 166) defende que o estudo de caso “*demonstra a sua validade interna pela intensidade da sua análise*”.

## 2.2. Amostra/s

O investigador para dar seguimento a uma investigação precisa de informação, ou seja, efetuar uma recolha de dados sobre a temática em análise, sem a qual não consegue progredir na prossecução da mesma.

Através da escolha de uma população alvo encadeamos a nossa amostra “*com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada*” (Fortin, 2009, p. 202). Desse modo, segundo Fortin (Idem) “*amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população*”.

Para a presente investigação cingimos a nossa amostra a nove Oficiais do Exército, sem distinção de postos e que já desempenharam, ou desempenham, funções ligadas as FND, preferencialmente na área administrativa-logística e financeira, porque são os que têm o conhecimento prático, teórico e experiência sobre o tema em análise.

Fortin (Ibidem, p. 211) defende que, “*Quando o investigador tem boas razões para crer que a população é mais homogénea no que concerne às variáveis em estudo, uma amostra de tamanho reduzido pode ser suficiente para responder ao objetivo do estudo*”. Como resultado, a nossa amostra ficou assim constituída:

Nome	Posto	Função Objeto de Estudo	Função Atual
<b>Aquilino Torrado</b>	Tenente Coronel	Gestão de Bens Materiais das FND	Chefe da Repartição de Reabastecimento e Serviços/DMT
<b>Godinho dos Santos</b>	Tenente Coronel	Planeamento/Execução das FND	Chefe da Repartição de Planeamento e meios/EM/CommandLog
<b>Alberto Belo</b>	Major	Contratos p/Aquisição de Bens e Serviços as FND	Adjunto do Chefe da Repartição de Concursos e Contratos da DA.
<b>José Cano</b>	Major	Controlo e Execução Orçamental FND	Chefe da Repartição de Gestão Orçamental da DFin
<b>Nuno Reis</b>	Major	Of. Ligação da ONU no TO de Timor	Chefe Secção de Auditoria Financeira da DFin
<b>Carlos Ferreira</b>	Major	Of. Finanças no TO de Timor	Professor de AdMil no IESM
<b>António Monteiro</b>	Capitão	Adjunto Financeiro na DA/Of. Finanças no TO do Kosovo	Comandante da CREabSvc da EPS
<b>Nuno Henriques</b>	Capitão	Of. Finanças no TO do Líbano	Chefe da Secção de Tesouraria/RGFC da DFin
<b>Horácio Ferreira</b>	Tenente	Of. Finanças no TO do Afeganistão.	Chefe do Gabinete de Finanças Públicas da EPS

**Ilustração 1 - Quadro com a caracterização dos Interlocutores**

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3. Instrumentos

No desenvolvimento da presente investigação foram utilizados diferentes tipos de instrumentos, uma vez que “*A natureza do conhecimento científico, a maneira como ela deve ser justificada com recurso à razão e à observação, muda historicamente. Para compreendê-la e identificá-la, devemos analisar os instrumentos intelectuais e práticos que um cientista tinha à mão em determinado contexto histórico*”<sup>41</sup>.

Assim, utilizamos os seguintes instrumentos: pesquisas na *internet*, observação direta<sup>42</sup>, realização de inquéritos por entrevista<sup>43</sup> e análise documental, nomeadamente em Livros, Teses, Artigos Científicos, Trabalhos de Investigação Aplicada, Revistas, Boletins, Decretos-Lei, Diretivas e Circulares que nos permitiram compilar o cenário pretendido.

### 2.4. Procedimentos

Partindo da aceitação do projeto de TIA e validação como sendo um tema cientificamente pertinente pela Direção de Ensino da Academia Militar, iniciámos a recolha bibliográfica e fizemos vários contatos com indivíduos mais vocacionados para a área da presente investigação, de forma a termos uma visão geral de como tudo se desenvolvia e criar assim os alicerces necessários de forma a fundamentar a escolha do tema e, de certo modo, construir a questão central.

No projeto aceite, as questões de investigação e as hipóteses, já se encontravam bem delineadas, permitindo direcionar a pesquisa e o desenrolar da investigação no âmbito dos conceitos em questão.

À medida que o trabalho ganhava corpo foi necessário mantermo-nos em contato com o orientador de forma a rever o conteúdo da investigação que se erguia, assentado na fita de tempo<sup>44</sup> inicialmente determinada e que foi se ajustando com a realidade e dificuldades vivenciadas durante a investigação.

---

41 Cfr. Rosado, 2011, Diapositivo 22.

42 O ambiente natural é a fonte privilegiada para a obtenção de dados. Cfr. Bogdan e Biklen, 1994.

43 A entrevista permite, “*colher informações junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes*”. Cfr. Fortin, 2009, p. 245.

44 A fita de tempo<sup>44</sup> consistiu-o nos seguintes passos: Revisão de literatura, até ao final da 2ª semana; Construção de instrumentos a serem utilizados, na 3.ª e na 4.ª semana; Elaboração e aplicação dos inquéritos por entrevistas, na 5ª e na 6ª semana; Análise e interpretação de dados, na 7.ª semana; Redação do TIA, na 8.ª e na 9.ª semana; Revisão da redação, na 10.ª semana.

Para melhor aferir o objeto em estudo, escolhemos como local do trabalho de campo a DFin. Indubitavelmente ocorreram deslocações a várias entidades, com o intuito de recolher toda a informação pertinente e levar a cabo os inquéritos por entrevista, de acordo com o guião de entrevista previamente elaborado.

Por último, o estudo completou-se através da análise de livros, artigos e legislação que abordam o tema em epígrafe, findo o qual partimos para a análise do conteúdo, destacando o mais relevante dos relatos dos interlocutores. Para a análise da informação recolhida construímos uma matriz de análise do conteúdo, onde se colocaram as frases mais significantes estruturadas em função das categorias e subcategorias por nós delineadas. A este procedimento associa-mos uma análise estatística descritiva.

Também através da análise do conteúdo conseguimos extrair o essencial para confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação para concluir as respostas às questões de investigação e à questão central.

Dessa maneira, consideramos a presente investigação como determinante na perceção dos pontos fortes e pontos fracos do atual sistema de apoio logístico às FND.

## Capítulo 3

### O Apoio Logístico ao sistema de Forças Nacional

#### 3.1. Conceito de Forças Nacionais Destacadas

Vivemos um novo<sup>45</sup> paradigma de conflitualidade a nível internacional em que os Estados e as Organizações Internacionais deverão responder da forma mais eficiente a este novo quadro de ameaças, promovendo assim o diálogo entre as nações, culturas e o respeito pelos direitos humanos, ou seja a segurança coletiva, que segundo Roberts *apud* Viana (2002, p. 71), “*reporta-se a um sistema no qual cada Estado aceita que a segurança de um constitui preocupação de todos e concorda em participar nas respostas coletivas e eventuais agressões*”. Os acontecimentos do 11 de Setembro marcaram de modo permanente esta prática de segurança, defesa e cooperação internacional<sup>46</sup>.

O Estado português através das suas FA deve, participar no quadro da comunidade internacional em operações militares conjuntas na prevenção da segurança internacional, manutenção da paz, e resolução de conflitos contra todo o tipo de insurgentes que ameacem a paz mundial, sendo o Exército um dos ramos responsável por continuar a contribuir com forças para o cumprimento das missões fora do território nacional<sup>47</sup>.

Todas as missões fora do TN, antes de serem iniciadas devem estar juridicamente autorizadas pelo Governo, o que pressupõe uma portaria do MDN, ou portaria conjunta dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros, da Defesa Nacional ou da Administração Interna<sup>48</sup> a autorizar o aprontamento, sustentação e emprego das forças pelo CEMGFA.

Os principais órgãos intervenientes aquando da missão de uma FND no TO serão, o Ministério da Defesa Nacional, através da sua Secretaria - Geral<sup>49</sup>, entidade à qual o

---

45 TO's com “*Novos atores, riscos e ameaças que reclamarão, certamente, novos e diferentes tipos de resposta*”. Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=343>, no dia 2 de março de 2012, às 12h13m.

46 Disponível em [http://www.janusonline.pt/2005/2005\\_4\\_1\\_8.html](http://www.janusonline.pt/2005/2005_4_1_8.html), no dia 9 de Março de 2012, às 04h07m.

47 Cfr. Diretiva n.º 193/CEME/2003 de 14 de Outubro.

48 Cfr. Regulamentação das Missões Militares no Estrangeiro. Lei n.º 46/2003 de 22 de Agosto.

49 A Secretária-geral do MDN “*é um serviço central com funções nos domínios do planeamento financeiro do Ministério da Defesa Nacional*”. Cfr. Relatório de Atividades da SG-MDN, 2010.

Exército prestará contas, o CEME através do seu EME que é o responsável pela celebração dos acordos Memorando de Entendimento<sup>50</sup> e Acordo Técnico<sup>51</sup>, o CFT, como Entidade Primariamente Responsável<sup>52</sup> planeia, coordena e executa as ações conducentes ao aprontamento e define as unidades aprontadoras, os OCAD<sup>53</sup>, mais precisamente o Comando da Logística e os comandos territoriais<sup>54</sup>.

As FND são o produto dos compromissos internacionais assumidos a nível político por Portugal. Deste modo, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 9/94 de 13 de Janeiro dispõe que, “*no plano militar (...) deve ser constituído um sistema de forças com capacidade para colaborar em missões de manutenção ou de estabelecimento da paz, integradas em forças multinacionais a constituir no âmbito internacional*” (p. 552). Aguiar Branco, atual Ministro da Defesa Nacional, referiu que as FND são, “*Prioridades de política, estratégia e de compromissos com as organizações internacionais (...) É em função disso que serão determinadas as Forças Nacionais Destacadas*”<sup>55</sup>.

Clarificar exatamente a definição de FND é difícil, visto que não existe uma definição oficial, todavia, Santos (2009, p. 235) mencionou como sendo missões, “*ditas de paz, embora de uma forma conceptual se enquadrem naquilo que vulgarmente se designam por Operações de Resposta a Crises (no âmbito NATO), Operações de Apoio à Paz (no âmbito ONU) ou até mesmo Operações de Estabilização e Apoio (considerando a doutrina do exército dos EUA)*”.

Na mesma linha, FND pode ser definido como a capacidade que uma força militar tem em responder a missão prioritária da defesa<sup>56</sup> da República, bem como a capacidade necessária<sup>57</sup> para integrar em forças conjuntas<sup>58</sup> nas missões fora do TN no apoio a política externa (Pinheiro, 2005).

---

50 É um acordo bilateral ou multilateral, que implica uma intenção ou responsabilidade de apoiar forças destacadas ou organizações.

51 Ver Anexo B.

52 Responsabilidade pelo aprontamento das Forças.

53 Comando do Pessoal, da Logística, da Instrução e Doutrina e Operacional, visam assegurar a superintendência e execução em áreas ou atividades específicas essenciais. Cfr. Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho.

54 Cfr. Circular n.º 08/2000 de 21 de Julho, da DFin.

55 Disponível em <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2011/12/07/ministro-da-defesa-admite-participacao-de-portugal-em-novas-missoes-apos-o-fim-da-contribuicao-no-libano>, no dia 14 de Março de 2012, às 18h22m.

56 Defender implica “*reagir e controlar ou derrotar a iniciativa de outro, (...) e militarmente significa resistir ao ataque de outrem*”. Cfr. Gerber, 1996, p. 274.

57 Sendo estas: “*Capacidades mínimas de projeção, sustentação, letalidade, eficácia, comando e controlo, comunicações, sobrevivência e flexibilidade de emprego*”. Cfr. Pinheiro, 2005, p. 182.

58 São normalmente “*Forças que envolvem estruturas de comando e estado-maior e de forças de mais de uma Nação*”. Cfr. Cardoso, 2002, p. 2.

Deste modo, concluímos que a capacidade operacional demonstrada até à data pelas FND no desempenho das suas missões, é uma ferramenta importante e indispensável no apoio à política externa nacional, bem como no reforço do prestígio de Portugal no panorama internacional, como refere o ponto 4.3 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003 de 20 de Janeiro de 2003, “*A importância crescente da participação de Portugal no quadro de intervenções multinacionais, designadamente no âmbito militar, é uma opção consolidada que prestigia o nosso País. A sua continuação é um desiderato que deverá ter em conta a necessidade de defender os princípios humanistas, a proximidade dos nossos interesses, a satisfação dos compromissos internacionalmente assumidos e o quadro realista das nossas possibilidades (...)*”.

### **3.2. Logística do Exército Português no Apoio às FND**

A opção de Portugal continuar a participar ativamente em missões no âmbito das organizações internacionais fora TN, requer esforços acrescidos devido a insuficiência de recursos, nomeadamente no que respeita aos cortes orçamentais à Lei de Programação Militar, bem como insuficiências do sistema de forças, nomeadamente ao nível do apoio logístico<sup>59</sup>, contudo e apesar da conjuntura atual, “*Os constrangimentos orçamentais não impossibilitaram a capacidade de manter nos vários TO, um dispositivo que permitiu dar cumprimento aos compromissos assumidos*”<sup>60</sup> (Ramalho, 2011, p. 3).

Assim, no planeamento logístico é necessário equacionar-se atempadamente todas as variáveis, diga-se vantagens (prestígio e experiência adquirida) e inconvenientes (custos humanos, materiais e financeiros) de forma a responder o mais eficientemente as necessidades de projeção e sustentação das FND. Para o efeito, torna-se importante aferir a tipologia da missão, o TO, e muito oportuno “*enviar uma missão de avaliação ao TO para obter informações sobre o mesmo e efectuar negociações de detalhe, essenciais ao aprontamento e à sustentação da FND*”<sup>61</sup>.

---

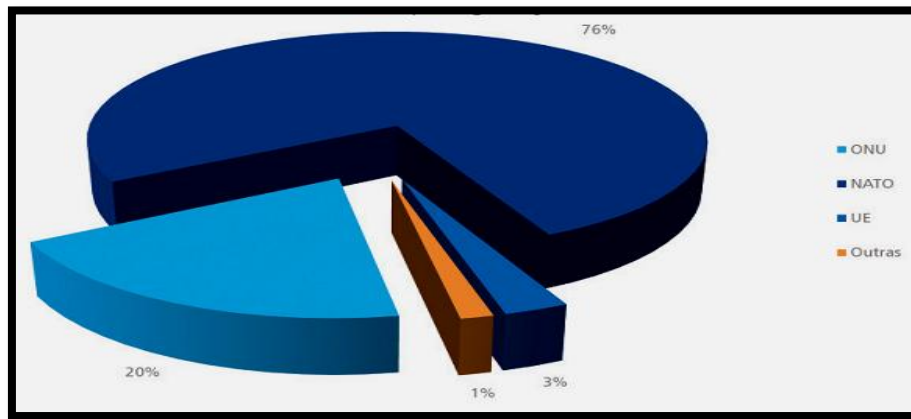
59 Quaisquer capacidades militares só se poderão materializar se a Força possuir uma Logística sólida e dimensionada à missão que lhe foi atribuída. Cfr. Sousa, 2008.

60 Discurso do Ex. CEME General Pinto Ramalho. Cfr. Nota Introdutória do Relatório Gestão EXE, em Lisboa 17 de Maio de 2011.

61 Disponível em [http://janusonline.pt/2005/2005\\_4\\_3\\_3.html](http://janusonline.pt/2005/2005_4_3_3.html), no dia 24 de Junho de 2012, às 17h45m.

No entanto, decide-se a estrutura organizativa, equipamento orgânico e o sistema de sustentação logístico consoante a Organização Internacional sobre a qual se distinguem por apresentar doutrinas e procedimentos de apoio logístico distintos.

Conforme indicado na ilustração 2, pode constatar-se a percentagem dos encargos por organização<sup>63</sup> da qual as FA participam nas diversas MHP.



**Ilustração 2 - Encargos Financeiros por Organização**

Fonte: Anuário Estatístico da Defesa, 2009, p. 57.

Ainda assim, Portugal é o primeiro responsável por fornecer todo o tipo de abastecimentos a nível de bens e serviços as suas forças destacadas, exceto aqueles que são disponibilizados pela organização ou nação que lidera a missão, independentemente dos acordos estabelecidos<sup>64</sup>.

### 3.4. Interligação de funções logísticas

A nível empresarial existe quatro grandes funções logísticas que trabalham interligadas: transporte, armazenagem, gestão de *stocks* e administrativo, às quais estão associados grandes custos difíceis de mensurar.

62 A ONU e a OTAN têm suportes e sistemas logísticos diferenciados. Disponível em [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=589](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=589) no dia 6 de Março de 2011, às 00h01m.

63 Os encargos financeiros resultantes da participação das Forças Armadas “em missões humanitárias e de paz conduzidas sob a égide das diversas organizações de que Portugal faz parte atingiram, no ano de 2008, um total de no ano de 2008, um total de €96.265.945euros (...), sendo as missões da NATO aquelas que, de longe, representaram a maior parcela”. Cfr. Anuário Estatístico da Defesa, 2009, p. 56.

64 O apoio logístico às FND é uma responsabilidade do Exército, sendo complementado pela GU do País apoiante, onde estas estiverem integradas nas funções logísticas acordadas nos MOA/MOU.

Pode observar-se que existe um paralelismo com a instituição castrense, onde temos estas funções interligadas na empresa “Exército” e que são parte integrante do apoio logístico as FND.

Deste modo, temos a DMT que executa, de forma integrada, a gestão das funções logísticas de reabastecimento, transporte, manutenção, e serviços de campanha, acionando o DGME que faz a receção, a armazenagem, a manutenção e o fornecimento dos artigos do Exército, e, ainda, as operações de transporte, através do RTransp que, por força do Despacho 40/CEME/2004 de 19 de Fevereiro, é a estrutura responsável pela gestão dos materiais afetos as FND e “*unidade de terminal que controla as cargas de material no TO*”<sup>65</sup> e TN quando necessário, sendo também o principal responsável pelo apoio em transportes ao Exército<sup>66</sup>.

No exercício de 2010, a DMT recebeu um total de 827 manifestações de necessidades e emitiu um total de 3744 ordens de fornecimento, distribuídas do seguinte modo:



**Ilustração 3 - Manifestação De Necessidades e Ordens De Fornecimento DMT 2010**

Fonte: Relatório de Gestão EXE, 2010, p. 11.

Nos termos do art.14º do Decreto-Lei n.º 231/2009, as atividades do Exército no domínio da administração de recursos financeiros, são assegurados pelo Comando da Logística<sup>67</sup>, coadjuvado pelas suas direções onde se destacam para o efeito, a DA em coordenação com a DFin que é responsável pela administração financeira no Exército<sup>68</sup>.

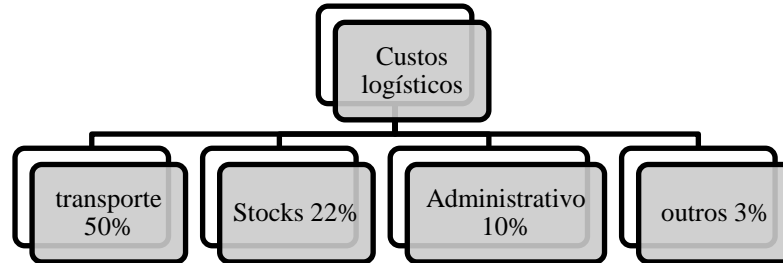
65 Cfr. Inquérito por entrevista realizado no CmdLog/EM/ RPM, no dia 27 de março de 2012, às 15h00m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Godinho dos Santos.

66 No ano de 2011 “*Os pedidos em transporte rodoviário das U/E/O e entidades exteriores ao Exército, foram no, no total 1.935, tendo sido satisfeitos 1.761*”. Cfr. Relatório de Gestão do EXE, 2010, p. 13.

67 O Comando da Logística a missão de “*assegurar as atividades do Exército no domínio da administração de recursos materiais e financeiros, de transportes e infraestruturas. De acordo com os planos e diretivas superiores*”. Cfr. N.º 1 do art.º 14 do decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

68 Disponível em [http://www.exercito.pt/sites/DFin/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/DFin/Paginas/Visao_e_Missao.aspx), no dia 25 de Março de 2012, às 18h06m.

Através do esquema seguinte pode observar-se a percentagem de custos nas empresas a nível geral das atividades logísticas acima referenciadas, aferindo assim o paralelismo existente entre a Organização Militar e as Empresas Cíveis.



**Ilustração 4 - Custos Logísticos Empresarias**

Fonte: Revista Mundo logística<sup>69</sup>.

Segundo o esquema referenciado, os custos com o transporte atingem os valores mais elevados, e aqui prende-se um fator relevante de ser exaltado.

Durante (1993 - 2009) foram efetivadas várias projeções e retrações<sup>70</sup> no âmbito das MHP, onde se verificou o transporte de “21 281 militares e de 12 636 toneladas de material” (DMT, 2010, p. 37). A aeronave C-130 da Força Aérea com capacidade de 10 toneladas é o único meio disponível no Exército para este tipo de operações, o que convale a realização de vários voos entre o TN e o TO, que por conseguinte aumenta sobremaneira os custos e o tempo despendido de viagem, pelo que é impreterível recorrer ao frete a entidades civis para o efeito, de meios economicamente mais viáveis e eficazes, constituindo-se assim como um ponto forte<sup>71</sup> do atual sistema de apoio as FND.

<sup>69</sup> Disponível em <http://www.revistamundologistica.com.br/portal/index.shtml>, no dia 27 de Março de 2012, às 22h17m.

<sup>70</sup> São operações geralmente realizadas com recurso a aeronaves de carga do tipo Antonov 124 (capacidade de carga de 120Ton), ou Boeing 747, ou ainda a meios ferroviários e marítimos (normalmente, *Roll On-Roll Off*). Cfr. DMT, 2010, p. 38.

<sup>71</sup> É um “Ponto forte o fato de se fretar aviões civis para projetar e retrain, oferece maior comodidade e mais poupança ao exército, (...) o voo feito por uma companhia civil para os TO é menos moroso”. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DA, no dia 15 de março de 2012, às 10h15m, tendo como interlocutor o Sr. Maj TPESSEC Alberto Belo.

### 3.5. Apoio Administrativo – Financeiro

Não poderíamos falar deste ponto sem destacar a importância do SAFE. Assim, sugerimos que nos acompanhe em apêndice<sup>72</sup> por uma breve explicação do mesmo.

A constituição de um Sistema de Forças depende das disponibilidades orçamentais para o efeito, deste modo “*Portugal só pode ter as Forças Armadas que as suas capacidades financeiras permitirem, tanto ao que respeita ao número de homens como ao respetivo equipamento e à sua prontidão*”<sup>73</sup> ou seja, a organização e preparação de uma FND deve ser planeada tendo em conta os recursos disponíveis para cada missão.

Portanto, foi impreterível definir-se os procedimentos administrativo-financeiros às FND, com o fim de regular e otimizar a conjuntura vigente e futura, uma vez que possuir uma visão estratégica sobre o futuro é imprescindível para as organizações serem competitivas (Standing, 1999) e ajuda a produzir informação útil para a tomada de decisão dado que não basta ser competitivo no presente, deve-se estar atento às oportunidades do futuro.

O General CEME, através de delegação competências de Sua Excelência o General CEMGFA<sup>74</sup>, é o responsável pelo “*levantamento, preparação, aprontamento, projeção, sustentação das suas forças e meios envolvidos e a sua retração*” (MDN, 2008, p. 45) através do seu órgão de apoio à decisão o CFT, bem como a execução do apoio logístico às FND. Com a publicação do Dec-Lei n.º 33/99, de 5 de Fevereiro, “*O CEME ficará autorizado a adquirir material insuficiente no Exército e específico para as missões no estrangeiro*”<sup>75</sup>.

No cumprimento dos compromissos assumidos<sup>76</sup> pelo Estado, as FND estão na dependência administrativo-financeira da SecLog/UnMob que é “*quem recebe as verbas para poder responder aos encargos durante o período da missão*”<sup>77</sup>, afetando

---

72 Ver Apêndice A.

73 Disponível em [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=248](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=248), no dia 26 de fevereiro de 2012, às 19h30.

74 Compete ao EMGFA “*propor a participação nacional, especificando os requisitos operacionais que as forças e meios podem satisfazer, as eventuais limitações ao seu emprego e a sua composição, organização e custos associados, em função dos diversos cenários de participação definidos pelo Governo para o desenvolvimento da sua política externa*”. Cfr. Anuário Estatístico da Defesa, 2008, p. 46.

75 Cfr. RA/DSF, 1999, p. 2.

76 Cfr. Decreto-Lei n.º 233/96 de 7 de Dezembro.

77 Cfr. Inquérito por entrevista realizado na EPS, no dia 11 de abril de 2012, às 15h00m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Horácio Ferreira.

obrigatoriamente a cada documento de despesa o centro de custo<sup>78</sup> e fase<sup>79</sup> a que se refere a missão. Esta dependência à UnMob segue uma lógica coerente, visto ser da responsável pela fase aprontadora e de sustentação das forças, assim como o primeiro elo de ligação entre TO's.

Contudo, a proposta e consolidação orçamental relativa aos recursos financeiros necessários à preparação e emprego das forças deve centralizar-se no CmdLog<sup>80</sup>, uma vez que é o OCAD onde se processa o grosso<sup>81</sup> do apoio logístico, mas Afonso, Arcaño, Pereira e Santos (2005, p. 410) referem que a *“obrigatoriedade de verificar se o OE foi rigorosamente cumprido, em todos os atos e operações da Organização, resulta da execução orçamental”*, que deve ser conduzida rigorosamente por todos os escalões.

Em seguida, o CmdLog após prévia coordenação com a UnMob responsável<sup>82</sup> pelo aprontamento e sustentação da FND atribui as estimativas que servirão de base à execução orçamental. Este orçamento é *“efetuado trimestralmente e baseado em estimativas”*<sup>83</sup> assentes no histórico das missões anteriores. Segundo Franco *et al* (1994, p. 188) *“executar o orçamento significa cobrar as receitas nele inscritas e realizar as despesas por ele autorizadas”*, mas as mesmas devem ser comedidas e utilizadas da forma mais racional (Idem, p. 187), garantindo assim os recursos financeiros necessários ao desempenho de todas atividades intrínsecas às FND.

Nomeadamente aos reforços orçamentais necessários à execução orçamental das FND, a SG/MDN é responsável por transferir trimestralmente os reforços de acordo as estimativas atempadamente previstas<sup>84</sup>, e aprovadas. Esta modalidade de atribuição do orçamento por tramos trimestrais é vista como um ponto fraco<sup>85</sup> do sistema. Um atraso na atribuição das dotações implica ficar *“sem capacidade de efetuar despesas”*<sup>86</sup> e, *“acarreta*

78 Centro de Custo é a *“Unidade organizacional dentro da Contabilidade Analítica e elemento agregador de custos indicando quais as áreas de responsabilidade que geram e influenciam esses custos”*. Cfr. Manual de Utilizador de CO, 2010, p. 55.

79 Cfr. Nota-Circular n.º 02/2010 de 22 de Janeiro, da DFin.

80 Cfr. Diretiva n.º 23/CEME/2008 de 23 de Janeiro.

81 O principal OCAD *“na minha ótica o principal e que tem mais peso na parte estrutural é sem dúvida o CmdLog”*. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 15 de março de 2012, às 16h00m, tendo como interlocutor o Sr. Maj AdMil José Cano.

82 Definidas pelo COP e *“normalmente são uma das três brigadas ao nível do Exército (BrigRR, BrigIntRap, BrigMec)”*. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na EPS, no dia 11 de abril de 2012, às 15h00m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Horácio Ferreira.

83 Cfr. Idem.

84 Cfr. Diretiva n.º 23/CEME/2008 de 23 de Janeiro.

85 Cfr. Inquérito por entrevista realizado no CmdLog/EM/ RPM, no dia 27 de Março de 2012, às 15h00m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Godinho dos Santos.

86 Cfr. Idem.

*problemas na gestão e no planeamento e torna-se difícil cumprir as formalidades legais*<sup>87</sup> o que, por conseguinte, dificulta a gestão financeira, como atividade que permite as organizações de atingir os seus objetivos financeiros (Ralheta, 2003).

O acompanhamento da execução orçamental dessas dotações é tarefa da RGO/DFin<sup>88</sup>, que através dos mapas de custo apresentados, consegue comparar a qualidade de execução conduzida no TO pela OI/FND<sup>89</sup>, entidade responsável pelo manuseamento, escrituração e contabilização dos valores. Para tal, a RGO/DFin não<sup>90</sup> tem necessariamente necessidade em recorrer sempre aos centros de custo.

O suplemento de missão, considerado como um dos grandes encargos<sup>91</sup> das FND é um direito dos militares em FND. A definição do montante a ser atribuído a cada militar é fixado por portaria conjunta dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças, sendo *“atualizado de forma automática, em janeiro de cada ano”* (CmdLog, 2003, p. 36).

Uma mais-valia para as FND prende-se com a possibilidade de explorar o mercado local para sua subsistência, devendo, contudo, recorrer à cadeia logística nacional com competências para o efeito, a fim de evitar-se uma exploração indiscriminada<sup>92</sup> dos recursos locais.

Em suma, o apoio administrativo-financeiro as FND baseado numa gestão eficiente, tem sido uma das ferramentas fundamentais para o sucesso das FND.

---

87 Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DMT, no dia 13 de Abril de 2012, às 10h15m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Aquilino Torrado.

88 A RGO é responsável em preparar os projetos orçamentais do Exército, promover a sua execução e controlo e, promover, junto a DGO, a libertação dos meios financeiros para a utilização do Exército.

89 Funcionam como uma *“Secção Financeira Eventual, constituída pelo Oficial de Finanças e um Tesoureiro e que faz a ligação com a UnMob”*. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na EPS, no dia 11 de Abril de 2012, às 15h00m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Horácio Ferreira.

90 Cfr. Nota-Circular n.º 02/2010 de 22 de Janeiro, da DFin, p. 2.

91 Os grandes *“encargos financeiros estão ao nível do CmdLog (...), o outro grande encargo são os suplementos de missão pagos pela DFin”*. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Março de 2012, às 16h00m, tendo como interlocutor o Sr. Maj AdMil José Cano.

92 Aquando exploração do mercado local num determinado TO, *“Deve-se ter cuidado para não inflacionar o mercado local”*. Cfr. Inquérito por entrevista realizado no IESM, no dia 8 de Março de 2011, às 15h0m, tendo como interlocutor o Sr. Maj AdMil Ferreira.

## Capítulo 4

### Descentralização das dotações orçamentais para cobertura dos encargos das FND

#### 4.1. Proposta e Execução do Orçamento as FND

A preparação e sustentação de uma força militar exige, entre outros, recursos humanos, materiais e financeiros, cada vez mais assentes na redução da despesa.

O orçamento para as FND, é definido pelo MDN e encontra-se inserido nas despesas do Estado que, por sua vez, materializado no orçamento da Defesa. Este “*tem vindo a decrescer, mercê do novo ambiente estratégico internacional*”<sup>93</sup>.

Conforme antes referido, o orçamento para as MHP é determinado através de um processo<sup>94</sup> de estimativa<sup>95</sup> a submeter à consideração do EMGFA, que é a entidade responsável para apresentar ao MDN uma proposta orçamental<sup>96</sup> única para os três ramos.

Conjuntamente com o Comando Operacional Conjunto (COC), Estado-Maior Conjunto (EMCONJ) e os CEM’s dos ramos envolvidos, inicia-se o processo de planeamento que deverá conduzir à elaboração da respetiva proposta orçamental, finda a qual é remetida à Divisão de Recursos do EMGFA (DIREC), que analisa e promove encontros com os ramos no sentido de obter esclarecimentos que fundamentem os valores propostos<sup>97</sup>.

Na fase seguinte, após aprovação da Diretiva para elaboração do O-MDN, através de despacho de Sua Ex.<sup>a</sup> o MDN, a DIREC reúne com os ramos para consolidação das propostas, tendo em vista a introdução das correções necessárias e possíveis alterações<sup>98</sup>.

---

93 Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=343>, no dia 2 de Março de 2012, às 21h51m.

94 O fato de o orçamento atribuído as FND “*ser baseado em estimativas contribui para que não haja desperdício de verbas*”. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DA, no dia 15 de Março de 2012, às 10h15m, tendo como interlocutor o Sr. Maj TPESSEC Alberto Belo.

95 Ver Anexo B.

96 Ver Anexo C.

97 Cfr. Diretiva n.º 012/CEMGFA/ de 21 de Fevereiro, p. 3.

98 Cfr. Diretiva n.º 012/CEMGFA/ de 21 de Fevereiro, p. 3.

Por último, com a aprovação do Orçamento de Estado, e na posse dos valores inscritos<sup>99</sup> na dotação destinada às FND<sup>100</sup>, cabe à SG/MDN comunicar à DIREC, que por sua vez informa aos ramos, para se iniciar a fase de execução orçamental, onde o princípio do bem executar deve ser sempre exercido.

No Exército, a consolidação da proposta<sup>101</sup> orçamental é responsabilidade do CmdLog, em coordenação com o EME e OCAD's, através da DFin que faz a integração em SIG<sup>102</sup> do planeamento de atividades<sup>103</sup>. De ressaltar que a mesma deve estruturar-se para cada missão, nas principais fases<sup>104</sup> que incorrem, e deve estar sujeita ao cumprimento de requisitos gerais, nomeadamente: conformidade legal, regularidade financeira e o princípio dos 3E's<sup>105</sup>.

No que diz respeito a execução orçamental<sup>106</sup>, a SG/MDN após aprovação do orçamento atribuído as FND<sup>107</sup>, por S.Ex.º o MDN, transfere as verbas para os orçamentos do EMGFA e dos ramos. Estes têm a obrigatoriedade de remeter trimestralmente a despesa incorrida em cada missão e a estimativa de encargos para o trimestre seguinte<sup>108</sup>.

No dia 31 de março de cada ano, a DIREC elabora um relatório de execução orçamental<sup>109</sup> das FND do exercício anterior, que por sua vez é redistribuído a todas entidades que estiveram envolvidas no processo de planeamento e execução orçamental<sup>110</sup>.

O orçamento para as MHP, no ano 2011, foi de 42.855.054€, distribuídos pelos vários comandos funcionais com empenhamento em FND, o que, atendendo ao executado, equivale a um saldo orçamental não utilizado de 167.906,59 €, conforme é indicado na ilustração que se segue.

---

99 Só se pode “realizar as despesas que estiverem inscritas no orçamento”. Cfr. Ferreira, 1995, p. 15.

100 Compete a SG/MDN “acompanhar a respetiva execução financeira; e garantir a produção de informação estatística (...) nomeadamente a obtenção e o fornecimento de indicadores de desempenho financeiro dos serviços que apoia”. Cfr. Decreto Regulamentar n.º 19/2009 de 4 de Setembro.

101 Ver Anexo D.

102 Sistema Integrado de Gestão que integra todos os componentes e processos de uma empresa (MDN) dentro de uma estrutura completa, possibilitando à organização trabalhar com todos os objetivos unificados.

103 Ver Anexo E.

104 Aprontamento, projeção, sustentação, rendição, retração e aquisição de material militar e bens não duradouros.

105 Economia, Eficiência e Eficácia. Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Junho.

106 Ver Anexo F.

107 Encontra-se estabelecida na Informação n.º 4839/DSPC/DP/2004-03-03 da SG/MDN.

108 Cfr. Diretiva n.º 012/CEMGFA/2011 de 21 de Fevereiro.

109 Este relatório é um “documento que reporta a execução orçamental no final de cada trimestre”. Disponível em [http://www.unicef.org/mozambique/Brief\\_3.pdf](http://www.unicef.org/mozambique/Brief_3.pdf), no dia 7 de Março de 2012, às 23h45m.

110 Cfr. Decreto n.º 012/CEMGFA/2011, de 21 de Fevereiro.

<b>Comando Funcional</b>	<b>Dotação Final</b>	<b>Executado</b>
Cmd Exército	5.539,00	5.527,50
Cmd Pessoal	3.390,00	3.389,19
Cmd Logística	40.194.318,00	40.027.896,59
Cmd Instrução e Doutrina	32.799,00	32.756,12
Cmd Forças Terrestres	2.619.008,00	2.617.556,12
<b>TOTAL</b>	<b>42.855.054,00</b>	<b>42.687.125,52</b>

**Ilustração 5 - Orçamento para as MHP p/Comando Funcional**

Fonte: Relatório de Gestão do EXE, 2011, p. 6.

A redistribuição das dotações orçamentais com base na consolidação das despesas com as MHP, no ano de 2011, foi a seguinte:

<b>FND/2011</b>	<b>Despesas comunicadas em 2011</b>
EUFOR-ALTHEA	1.001.627,14
KFOR	14.285.968,33
OMLT ISAF	15.316.683,73
IRAQUE	6.854,18
NRF	252.231,65
UNIFIL	9.432.548,76
BG/SP	132.457,24
BG/EUFOR	1.789.965,08
EUTM SOMÁLIA	468.811,3
<b>TOTAL</b>	<b>42.687.147.147,41</b>

**Ilustração 6 - Despesas individualizadas das MHP 2011**

Fonte: Relatório de Atividades EXE, 2011, p. 4.

Como é conhecido, Portugal atravessa uma crise financeira e, consequentemente, o Exército tem tido anos difíceis com orçamentos de gestão demasiado ajustados, face às restrições orçamentais que tem sido sobejamente conhecidas. Desse modo, é impossível que não se levantem certos desequilíbrios na gestão orçamental, e face a este paradigma, é de autoexigência por todos os militares do ramo, neste caso mais concreto os responsáveis pela gestão e execução orçamental das FND, a terem o melhor dos melhores desempenhos no desenvolvimento das suas atividades, pois, segundo Ramalho (2011, p. 3) “É neste quadro de exigência de gestão, que sobressaem os valores

*éticos do profissionalismo e espírito de missão, que distinguem o Exército como instituição de referência e de excelência na utilização eficiente e eficaz dos recursos utilizados”<sup>111</sup>.*

## **4.2. Despesas Realizadas no Aprontamento**

Antes do aprontamento, são conduzidas várias negociações<sup>112</sup>, particularmente com a Nação Hospedeira onde o contingente se vai integrar, a organização sobre éguide, onde é acertado o tipo de apoio logístico a disponibilizar, sempre de acordo com a tipologia da missão, bem como normalizar, testar e rotinar todo o tipo de procedimentos, especialmente os circuitos logísticos. Dessas negociações resulta também o compromisso de disponibilizar uma força<sup>113</sup> com determinadas capacidades, dando início então ao aprontamento de forma a atingir as capacidades necessárias. Segundo Piroto (1999, p. 24), *“O aprontamento da força tem como objetivo a disponibilização e concentração dos meios (humanos e materiais) e a sua preparação para os aspetos particulares do emprego”*.

É nessa fase que são também definidas pela organização que comanda a missão as Regras de Empenhamento (*Rules of Engagement - ROE*), que constituem o verdadeiro manual de instruções e código de conduta para cada elemento da missão. Destes três ordenamentos resulta a legitimidade e eficácia das ações, e a sua clareza depende em grande parte do êxito da missão (Duque, 1998).

A nível das estruturas intervenientes, o CmdLog é o principal responsável pela *“execução das ações de aprontamento em coordenação com outras entidades intervenientes”<sup>114</sup> no processo*” (Salgado, 2001, p. 19).

As despesas com a aquisição de bens e serviços, no âmbito das Atividades de Vida Corrente e Funcionamento Normal (AVCFN), de aprontamento são da responsabilidade da SecLog/UnMob (CmdBrig) e as despesas no âmbito da cadeia logística responsabilidade da SecLog/DA.

---

111 Cfr. Nota Introdutória do Relatório de Gestão do EXE, 2011, p. 3.

112 É responsabilidade do EME, estudar, elaborar e propor os Acordos Internacionais considerados necessários para complementar o apoio logístico as FND em coordenação com o CmdLog e COp. Cfr. Diretiva comum (QMG - COp) de 25 de Agosto de 2006.

113 Tem sido disponibilizado por Portugal, como FND, *“Unidades de Escalão Batalhão e, em menos percentagem, Companhias”*. Cfr. Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=240>, no dia 15 de Março de 2012, às 22h05m.

114 Nomeadamente: EME, CmdOp, CmdPess e CFT.

O processo de aquisição, tem início logo no ato da transferência dos meios orçamentais do MDN para o orçamento do Exército.

A UnMob e a DA preparam os processos de aquisição para elaboração e envio dos MC<sup>115</sup> ao COP que faz a validação com base nos dados das estimativas e reencaminha para a DFin que por conseguinte procede a descentralização das dotações orçamentais assente nos MC validados pelo COP.

A execução orçamental é atribuição das SecLog da UEO envolvidas no processo, após a descentralização das dotações orçamentais, sendo que os CFin funcionam como órgão de apoio na execução orçamental.

A DA<sup>116</sup> gere todo o processo de aquisição dos bens e serviços, pelo que é sua responsabilidade atender às necessidades emanadas pela DMT, depois de receber através da UnMob, as manifestações de necessidades da OI/FND<sup>117</sup> dos bens e serviços, que no âmbito da cadeia logística, não existe em canal de reabastecimento.

O processo de aquisição é materializado com a receção dos bens e serviços ou aposição das respetivas faturas, e através da elaboração dos MC pela SecLog/UnMob e DA.

Por último, mensalmente é efetuada a prestação de contas, que “*evidencia a situação económico-financeira das sociedades e os resultados das operações por estas realizadas*”<sup>118</sup>. No caso das FND têm-se verificado atrasos na concretização da mesma.

#### **4.2.1. Despesas realizadas na Projeção**

As despesas com a projeção das FND é responsabilidade do CmdLog através da DA, visto que são despesas no âmbito da atividade da cadeia logística. O COP, em coordenação com o CmdLog e o EME elaboram as diretivas e planos de projeção das forças a destacar. Segundo Teixeira (2006, p. 116) “*A projeção de forças para os diversos TO tem sido um catalisador do processo de reestruturação e modernização das FA*”.

---

115 Os mapas de custo “*servem para definir, quer as estimativas de custos para o futuro, estimar ou prever os encargos para o próximo trimestre*”. Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Março de 2012, às 16h00m, tendo como interlocutor o Sr. Maj AdMil José Cano.

116 A DA compete entre outras funções, promover a aquisição de bens e serviços e a realização de empreitadas de obras públicas necessárias à satisfação das necessidades do Exército. Cfr. Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho.

117 Tem uma dependência administrativo-financeira da SecLog/UnMob e é responsável por executar os procedimentos para as aquisições no mercado local.

118 Disponível em [http://www.pmlink.pt/article/pmlink\\_public/EC/0,1655,1005\\_41725-3\\_41100--View\\_429,00.html](http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_41725-3_41100--View_429,00.html), no dia 17 de Março de 2012, às 10h25m.

Contudo de ressaltar o custo elevado intrínseco a este tipo de operações essencialmente quando se recorre aos meios da Força Aérea (C-130), mais morosos e mais dispendiosos na medida que precisam fazer dependendo do TO, escalas e trasfegas de combustíveis, daí a vantagem em recorrer empresas civis para o efeito que oferecem melhores condições de conforto e rapidez, reduzindo desse modo os custos associados.

#### 4.2.2. Despesas Realizadas com a Sustentação

A sustentação das forças num determinado TO é um processo bastante complexo e dispendioso<sup>119</sup>. O processo de sustentação pode ser garantido através de, aquisições no mercado local ou a partir do próprio TN. Os bens adquiridos em TN são depois encaminhadas para o TO, através de voos periódicos de sustentação C-130 da Força Aérea, por via marítima com navios logísticos da Armada, via rodoviária<sup>120</sup> ou com o recurso a contratos com empresas civis.

Neste âmbito, existem ainda dois sistemas de complementares, nomeadamente os acordos e modalidades<sup>121</sup> de apoio com outros países que têm forças no TO ou com as organizações sob égide. A regularização dos encargos inerentes aos acordos, são responsabilidade da DA.

As despesas na fase da sustentação como em outras, têm de estar em conformidade com a legislação aplicável, isso é, devidamente classificadas na rubrica orçamental, cabimentada e previa autorização por quem de competência<sup>122</sup>.

Assim, define-se sustentação, como sendo as “*atividades orientadas para disponibilizar no local, no momento, na quantidade e com as especificidades adequadas, os abastecimentos e serviços necessários à realização das missões atribuídas*” (AM, 2007, p. 14).

O sistema logístico requer um planeamento detalhado, onde a coordenação do sistema nacional com o sistema internacional é determinante, uma vez que dependendo da organização sobre a qual as forças estiverem integradas, doutrinariamente, uma fração do apoio logístico é garantido pela Cadeia Logística definida pelas organizações

---

119 Segundo o Relatório de Atividades do EXE de 2009, as despesas com a capacidade de sustentação das FND nos distintos TO foi de 4.621.317,39 € correspondendo a 3,4% do orçamento executado pelas FND no mesmo ano.

120 Disponível em [http://janusonline.pt/2005/2005\\_4\\_3\\_3.html](http://janusonline.pt/2005/2005_4_3_3.html), no dia 9 de Março de 2012, às 22h46m.

121 Ver Apêndice B.

122 Cfr. Relatório de Auditoria, Tribunal de Contas, 2005, p. 4.

internacionais (CmdLog, 2003, p. 40), e também através dos acordos internacionais assinados<sup>123</sup>, sendo que todas as despesas no âmbito das AVCFN não garantidas pela Cadeia Logística onde estejam integradas são responsabilidade da OI/FND em coordenação com a SecLog/UnMob.

Estas despesas são efetuadas através do FM<sup>124</sup> atribuído pela DFin no início de cada missão e adequadas as exigências da mesma, “*pelo menos 50% do valor determinado do FM, sendo o restante encaminhado para o local da missão, logo que seja necessário o reacompletamento de fundos*” (Idem, p. 41). Este FM funciona como orçamento da força no TO, a sua correta gestão é essencial, para a melhor subsistência das FND. Em apêndice<sup>125</sup>, pode consultar as operações de FM as FND.

O fluxo de informações, atribuições e competências no âmbito da descentralização das dotações relativamente as despesas de sustentação atrai muitos intervenientes e pode ser consultada nos quadros de atribuições, competências e coordenação em apêndice<sup>126</sup>.

#### **4.2.3. Despesas realizadas na Retração**

No término de uma missão num determinado TO, inicia-se o processo de retração das forças para o TN, “*operação que compreende um complexo conjunto de tarefas*” (Rodrigues, Pires, Silva e Batista, 2009, p. 18). É também um processo bastante dispendioso, e tendo em vista a diminuição dos custos associados, o Exército pode, sempre que conveniente e devidamente autorizado, colocar à venda as instalações e equipamentos a outros contingentes interessados.

Devido a criticidade e a especificidade do processo, a DGME é o órgão ao qual tem sido atribuída a responsabilidade de acolher as retrações das FND, coadjuvados por uma equipa de técnicos especializados da DMT que acompanha todo o processo.

Como já foi referido, as despesas no âmbito da cadeia logística são responsabilidade da DA do CmdLog, incluindo as despesas efetuadas durante o processo retração das forças. A OI/FND terá de efetuar o pagamento de todos os compromissos assumidos e a transferência do remanescente do FM para a SecLog/UnMob.

---

123 Nomeadamente, contratos com empresas estrangeiras que são pagos em TN (MOU, MOA, e TA).

124 O FM corresponde a um determinado valor que possa permitir a rápida realização de despesas inadiáveis e que sejam de pequeno montante.

125 Ver Apêndice C.

126 Ver Apêndice D ao G.

## Capítulo 5

### Aquisição de Bens e Serviços

#### 5.1. Processo de Aquisições

O Exército tem garantido que as suas FND tenham um apoio logístico essencialmente de responsabilidade nacional, completado através dos acordos com os países com forças no TO bem como o recurso de explorar o mercado local.

A principal fonte de financiamento para levar a cabo os processos aquisitivos, relativamente as aquisições de bens e serviços para as FND, é a parte afeta do OE destinada “*a satisfazer os encargos com os diferentes contingentes portugueses nos diversos TO’s*”<sup>127</sup>. Este é um processo dispendioso<sup>128</sup> e representa uma elevada parte dos orçamentos dos organismos nomeadamente do O-MDN, sendo levado a cabo por todas empresas privadas ou estatais, bem como todos os serviços e instituições públicas como é o caso do Exército.

Face à conjuntura vigente, o OMDN-E é cada vez mais reduzido e apontado como um dos problemas do atual sistema de apoio logístico e financeiro (Esteves, 2003), daí a necessidade em conseguir-se um melhor emprego das dotações atribuídas, sem para isso significar a perda de capacidade fornecimento de bens e serviços as FND.

Independentemente da legislação em vigor ou do Código dos Contratos Públicos (CCP), o processo desenvolve-se igualmente nas seguintes fases<sup>129</sup>:

- 1.<sup>a</sup> Manifestação de necessidade;
- 2.<sup>a</sup> Cabimentação orçamental;
- 3.<sup>a</sup> Lançamento do procedimento;
- 4.<sup>a</sup> Celebração do contrato;
- 5.<sup>a</sup> Emissão requisição;

---

127 Cfr. Direção de Aquisições, 2008, p. 46.

128 De ressaltar que o orçamento atribuído para as FND no exercício de 2011 foi de 42.855.054,41 Euros, destacando-se o peso das “*Aquisições de Bens e Serviços*”, que absorvem 22.495.658,75 Euros aproximadamente mais de 50% do orçamento total. Cfr. Relatório de Atividades do EXE, 2011.

129 Cfr. Direção de Aquisições, 2008, pp 44 a 51.

- 6.<sup>a</sup> Fornecimento;
- 7.<sup>a</sup> Aceitação;
- 8.<sup>a</sup> Pagamento e Liquidação.

É imprescindível que todo o processo de aquisição respeite todos os princípios legais. Por outras palavras, deve seguir os parâmetros legais estabelecidos no CCP.

No âmbito da gestão financeira, o Exército rege-se pelo regime geral da contabilidade pública<sup>130</sup>, onde o SAFE é o responsável em assegurar as atividades no domínio da administração dos recursos financeiros<sup>131</sup>, subordinado aos princípios estabelecidos no RAFE<sup>132</sup>, tal como referiu Ramalho (2011, p. 3) “*No decurso de 2010, desenvolveu-se um esforço permanente no sentido dos processos relacionados com a obtenção, afectação e controlo dos recursos, poderem garantir a conformidade legal de todos os actos administrativo-financeiros praticados, prosseguindo-se, neste âmbito, as acções consideradas indispensáveis para a adesão plena do exército ao regime de administração financeira do estado (RAFE)*”<sup>133</sup>.

A DA é a estrutura integrada no CmdLog, que de acordo com as suas competências<sup>134</sup>, é responsável pela condução de todos os processos aquisitivos do Exército. Para um processo aquisitivo mais eficaz e com uma melhor gestão dos recursos financeiros, é fundamental que se aproxime à prática conduzida pelas grandes empresas, que apostam na tecnologia para gestão das operações logísticas (Esteves, 2003), de modo a obter uma redução do tempo que medeia entre a manifestação de necessidade pela FND e a sua satisfação.

No gráfico seguinte pode visualizar a distribuição por agrupamento económico de despesa das dotações do orçamento de funcionamento do Exército.

---

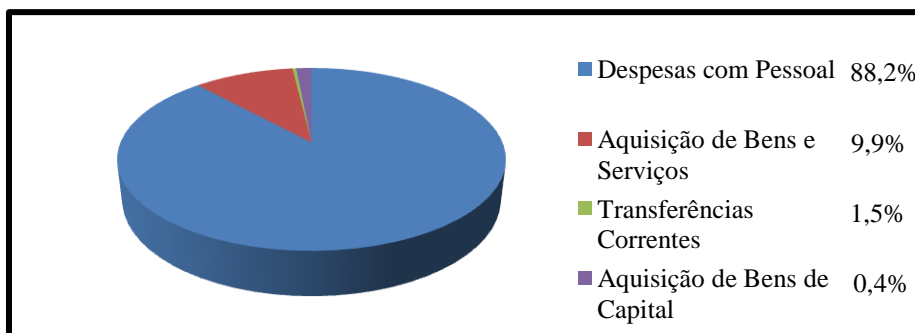
130 Cfr. N.º 1, do Art.º 5, do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

131 Segundo Sequeira (2002, p. 24) “*a gestão dos recursos financeiros assumiu critérios de racionalidade, de rigor e de oportunidade*”.

132 Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92.

133 Discurso do Ex. CEME Pinto Ramalho. Cfr. Nota introdutória do Relatório de Gestão do EXE, em Lisboa 17 de Maio de 2011.

134 Ver Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho.



**Ilustração 7 - Distribuição por agrupamento económico de despesa**

Fonte: Relatório de Atividades EXE, 2011, p 3.

Verificamos que a maior parte do orçamento vai para as despesas com o pessoal, descurando-se entretanto outras áreas. Isso tem acontecido em parte, devido à insuficiência de recursos humanos especializados nas fileiras do Exército, sendo colmatadas pela adoção de, regime de recrutamento com base no voluntariado<sup>135</sup>, com os incentivos à condição militar, torna-se mais dispendioso, e, associado às exigentes necessidades de formação e preparação tecnológica que os novos sistemas de armas, gestão e informação impõem. Desse modo, “*Há que ajustar meios humanos, meios materiais e meios financeiros, por forma a conseguir um equilíbrio mais apropriado*”<sup>136</sup>.

## 5.2. Aquisição de Bens e Serviços no TO

O uso do mercado local nos TO's tem sido recorrido e considerado como um recurso eficaz, na medida que responde as necessidades das FND, com maior rapidez e um custo associado menor, quando comparados com as aquisições no TN.

As despesas com aquisição de bens<sup>137</sup> e serviços são efetuados com o mesmo FM atribuído à força, conforme referido anteriormente. A gestão orçamental é conduzida pela OI/FND e pela SecLog/UnMob. Estas despesas, são na sua esmagadora maioria, no âmbito das AVCFN, cabendo depois ao Of. Finanças, em coordenação com o Of. Logística, a responsabilidade de enviar mensalmente os MC e os respetivos documentos de despesa à SecLog/UnMob. Esta procede à devida contabilização, mas o processo é finalizado com a regularização e formalização do processo aquisitivo pelo CmdLog, através da DA. Em

135 Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=343>, no dia 8 de Julho de 2012, às 20h47m.

136 Disponível em [http://janusonline.pt/1998fa/1998fa\\_2\\_8.html](http://janusonline.pt/1998fa/1998fa_2_8.html), no dia 8 de Julho de 2012, às 18h52m.

137 Podem ser duradouros e não duradouros.

apêndice<sup>138</sup> pode verificar-se as principais estruturas intervenientes no processo aquisitivo do Exército.

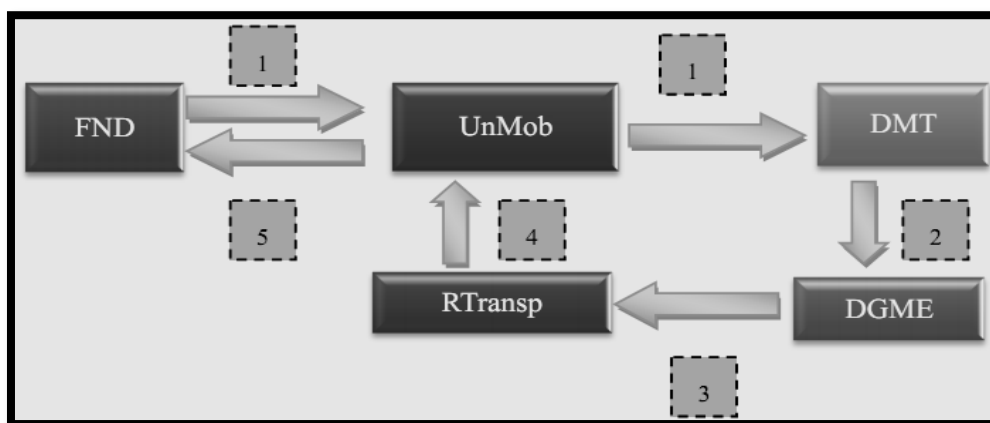
### 5.3. Aquisição de Bens e Serviços no TN

O processo de aquisições no TN inicia-se com uma requisição da OI/FND através do LOGSITREP à UnMob. Esta informa o CmdLog da manifestação de necessidade e por sua vez em coordenação com o CFT, é posteriormente emitida uma ordem de fornecimento pela DMT à DGME que, dependendo do estipulado<sup>139</sup>, concentra os artigos na UnMob ou no RTransp<sup>140</sup> para posteriormente ser enviado para o TO.

Os artigos, de acordo com a sua especificidade, podem, ou não, encontrar-se em canal de reabastecimento, sendo responsabilidade da DA gerir o processo aquisitivo para os artigos que não se encontram no canal de reabastecimento. A DA é também a estrutura responsável pelos contratos de serviços necessários à sustentação das forças no TO.

Deste modo, para melhor compreensão do leitor, determinou-se pertinente representar os fluxos de reabastecimento as FND de material necessário a sustentação no TO. Assim temos:

- Artigos Críticos Existentes em Canal de Reabastecimento.



**Ilustração 8 - Material Crítico Existente em Canal de Reabastecimento**

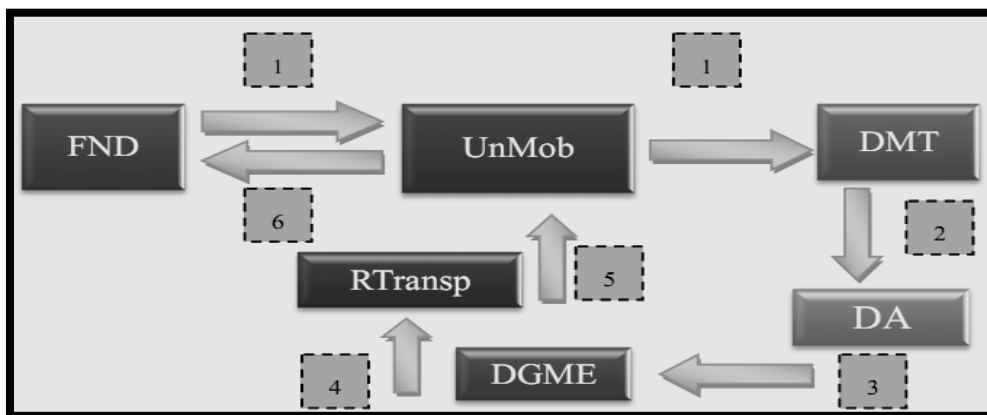
Fonte: Elaboração própria.

138 Ver Apêndice H.

139 Cfr. Diretiva n.º 23/CEME/2008 de 23 de Janeiro.

140 Através das equipas de terminal efetua as operações de terminal que são uma das áreas mais importantes do apoio logístico às FND, visto que têm a responsabilidade de coordenar todas ações de transporte do TN para o TO e vice-versa. Cfr. Guerreiro, 2010, p. 94.

- Artigos Críticos Não Existentes em Canal de Reabastecimento.



**Ilustração 9 - Material Crítico Não Existente em Canal de Reabastecimento**

Fonte: Elaboração própria.

## Capítulo 6

### Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

#### 6.1. Os Inquéritos por Entrevista

Nesse capítulo apresentaremos e discutiremos os resultados auferidos na presente investigação. Os inquéritos por entrevista foram estruturadas de um modo diretivo, ou seja, que permitisse ao interlocutor “*dar respostas tão longas quanto desejar*” (Barañano, 2004, p. 93).

Os interlocutores foram selecionados cuidadosamente de forma que garantissem a validade e fiabilidade da informação recolhida e que proporcionassem um raciocínio lógico com o problema de investigação. Além dos inquéritos por entrevistas, estabelecemos outros contatos para recolha de dados que ajudou-nos a suportar alguns conceitos ao longo da investigação.

Para recolher as opiniões dos interlocutores face aos objetivos, foi elaborado um único guião de entrevista<sup>141</sup> para todos os interlocutores, que pudesse ser alterado<sup>142</sup> ao longo da investigação, visto poder existir questões que fossem mais importantes do que outras em função dos interlocutores e dos nossos interesses<sup>143</sup>. Os guiões foram endereçados a Oficiais que desempenharam funções de Oficial de Finanças nos TO, Oficiais responsáveis pelo processo aquisitivo, Oficiais que acompanham o processo de gestão e execução dos meios materiais e orçamentais e bons conhecedores na matéria em estudo, indo assim ao encontro do que intimou Quivy e Campenhoudt (2005, p. 71), “*Pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema*”.

Por último, partimos para a organização, tratamento e análise de conteúdo, que segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 203) “*representa um processo que consiste na*

---

141 Ver Apêndice I.

142 Deve-se construir um guião com uma estrutura maleável que permita a colocação de novas questões no decorrer da entrevista. Cfr. Estrela, 1994.

143 O investigador “*esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos*”. Cfr. Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 192.

*pesquisa e na organização de todos os materiais, sejam entrevistas, notas de campo ou observações, que ao recolhidos durante o trabalho de campo e com a finalidade de aumentar a compreensão desses materiais, e, ao mesmo tempo apresentar tudo o que se encontrou”.*

Para Fortin (2009), essa fase está integrada no processo de investigação sempre após um período de recolha de dados, sendo que estes podem ser “ *analizados de uma forma indutiva por categorias e organizado por amostras que produzem sínteses descritivas*” (Gay, Mills e Airasian, 2009, p. 7).

Em suma, a análise de conteúdo consiste na organização sistemática de toda informação recolhida no terreno, com o objetivo de aumentar a compreensão sobre o fenómeno em estudo.

## **6.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista**

Os inquéritos por entrevista foram realizados entre os meses de março e abril de 2012 e duraram em média entre trinta e noventa minutos. Foram realizados nos locais de trabalho dos interlocutores, com dia e hora acordados previamente, sendo conduzidas individualmente.

A preparação da realização dos inquéritos por entrevista implicou o cumprimento de alguns requisitos metodológicos:

- Antes das entrevistas, existiram conversas informais, onde se trocaram impressões com os participantes sobre a temática em estudo;
- Foram recolhidos, em cada entrevista, dados pessoais e profissionais de todos interlocutores, sempre com a garantia da confidencialidade das mesmas;
- No decorrer das entrevistas procurou-se que estas fluíssem sem nenhum tipo de constrangimentos externos, dando liberdade para responder às questões colocando-os sempre à vontade e num clima agradável;
- As entrevistas foram gravadas através de um gravador e transcritas integralmente mediante prévia autorização de forma a “*garantirmos a íntegra das respostas e revisão, se necessário, dos discursos dos interlocutores*” (Laureano, 2011, p. 60);

- Após a realização dos inquéritos por entrevista<sup>144</sup>, transcrição e validação, procedemos à análise, que envolve “*trabalhar com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, sintaxe, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes e do que deve ser apreendido e a decisão sobre o que vai transmitindo aos grupos*” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 205).

Uma vez que os métodos de colheita<sup>145</sup> de dados utilizados revelaram-se num paradigma qualitativo, foram determinantes para compreender o significado e o sentido das situações e experiências (Idem), ou seja, permitiram “*a busca da essência dos fenómenos*” (Fortin, 2009, p. 319). Assim, tratando-se de um estudo de caso, recorreremos à análise de conteúdo<sup>146</sup> dos inquéritos por entrevista<sup>147</sup>.

Assim, em virtude da abordagem proposta por Sousa e Baptista (2011, *apud* Sampieri, Collado e Lucio, 2006), para análise do conteúdo dos dados qualitativos, através da leitura e análise do *corpus* dos inquéritos por entrevista, identificamos as categorias<sup>148</sup> de análise e os objetivos inerentes.

Para tal, procedeu-se primeiro à codificação<sup>149</sup>, através do sistema de “*codificação preestabelecido*”. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 229) “*as categorias de codificação podem ser mais ou menos determinadas*”, constituindo-se como um meio de classificar os dados descritivos.

Dessa forma, consideramos as questões formuladas no guião de entrevista como categorias de codificação. Mas, como a análise é “*um processo de redução de dados*” (Idem, p. 234), as categorias normalmente são mais abrangentes e gerais e, visto que cada interlocutor utiliza diferentes expressões para descrever o mesmo fenómeno, decidimos considerar subcategorias que dividem as categorias principais em categorias mais pequenas.

Como subcategorias consideramos as “*palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos*” (Ibidem, p. 221) que mais se repetiram e

---

144 Ver Apêndice J ao R.

145 Se os métodos “*de colheita de dados são qualitativos (...) recorrer-se-á à análise de conteúdo*” (Fortin, 2009, p. 162 *apud* Huberman e Milles, 1991).

146 Ver Apêndice T.

147 Cfr. Apêndices T e U.

148 Ver Apêndice S.

149 Segundo Fortin (2009, p. 308 *apud* Deslauriersrs, 1991) “*A codificação é uma operação de decomposição em unidades de sentido das transcrições, (...) pode ser tanto uma palavra, como um grupo de palavras, uma frase (...)*”.

destacaram na análise às respostas dos inquéritos por entrevista que cada um dos interlocutores tomou parte, ou seja, procurou-se “*semelhanças, agrupamentos e aspectos de significado particular*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 111).

### 6.2.1. Inquéritos por entrevista ao conjunto dos interlocutores

Como foi referido anteriormente, através da leitura dos inquéritos por entrevista resultaram categorias<sup>150</sup> e subcategorias que consideramos como sendo um procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que é o elo de ligação entre os objetivos da investigação e os resultados.

Contudo, consideramos pertinente para uma análise mais pormenorizada associar à análise de conteúdo a técnica da estatística descritiva<sup>151</sup>, uma vez que os dados quantitativos “*podem também fornecer informação descritiva, (...) são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob a forma de estatística descritiva*” (Bogdam e Biklen, 2004, p. 194). Assim, a cada interlocutor foi atribuído um número, perfazendo no total nove elementos<sup>152</sup>, igualmente para as categorias e subcategorias<sup>153</sup>. Por exemplo, à “Subcategoria 1.1” corresponde o padrão de raciocínio<sup>154</sup> mais repetido<sup>155</sup> na 1.ª Categoria, e assim sucessivamente.

Em suma, da análise estatística descritiva conduzida observamos que na **Categoria N.º 1- Principais estruturas do Exército e como se processa a informação entre elas**, a maioria dos interlocutores, sete (78%) atribuem o CmdLog, através das suas direções, como o principal OCAD no processo de apoio administrativo logístico e financeiro às FND e quatro (44%) referem que a ligação entre o TO e o TN é, em primeira mão, feita através da UnMob, devido à dependência logística administrativa que a OI/FND tem da SecLog/UnMob, recebendo as necessidades da FND para posteriormente fazer chegar a informação a instâncias superiores.

---

150 Segundo Fortin (2009, p. 332) “*quando a análise dos dados conduz à formação de categorias, estas devem ser mutuamente exclusivas e correctamente caracterizadas*”.

151 Ver Apêndice U.

152 Ver Ilustração 20: Identificação numérica dos interlocutores no Apêndice U.

153 As Subcategorias foram identificadas com cores (Ver Ilustração 19: Codificação alfanumérica e cromática dos padrões de raciocínio) na transcrição dos para serem mais facilmente identificados. Ver transcrições dos inquéritos por entrevista do Apêndice J ao Apêndice R.

154 Ver Ilustração 19: Codificação alfanumérica e cromática dos padrões de raciocínio no Apêndice U.

155 Ver Ilustração 21: Tabela obtida com os padrões de raciocínios que mais se destacaram obtidos no Apêndice U.

No que se refere à **Categoria N.º 2 - Dificuldades nos fluxos financeiros à sustentação no TO**, os raciocínios seguem padrões distintos. Três dos interlocutores (33%) referem como dificuldades sentidas o fato de ocorrerem atrasos na atribuição dos reforços orçamentais, que prejudicam o funcionamento do sistema no sentido de não haver em tempo a mesma oportunidade na resposta, três (33%) exaltam a forma de atribuição do orçamento às FND por tramos trimestrais, outros três (33%) referiram a dificuldade que têm em efetuar despesas dentro dos requisitos legais, por último, três (33%) dos interlocutores ressaltaram os atrasos no conhecimento de informação entre os TO e o TN. É impreterível que se adote no TO, e não apenas no TN, o já existente “*sistema de informação com incidência financeira, constituindo uma plataforma comum que impunha procedimentos normalizados*” (Barnabé, 2007, p. 58), de modo a melhorar a qualidade e garantir a eficiência dos processos entre teatros.

No que respeita a **Categoria N.º 3 - Manuseamento e controlo das faturas relativos as FND no TO e a sua eficiência**, sete dos interlocutores (78%) destacam que os documentos das despesas de AVCFN no TO são manuseados pelo Of. Finanças e contabilizados na UnMob, contudo, e apesar disso, seis (67%) consideram que o processo de despesa, tanto no TO como no TN, é da responsabilidade de várias entidades, e três (33%) revelaram que esse meio tem sido o mais eficiente.

Relativamente à **Categoria N.º 4 - Razões pelas quais, às FND remetem as requisições de AVCFN à SecLog e não a DFin**, três (33%) dos interlocutores atribuem a responsabilidade das despesas de grande logística ao CmdLog através das suas direções, sendo as despesas de AVCFN responsabilidade da OI/FND e UnMob, enunciado por oito interlocutores (69%). Estas despesas no TO são efetuadas através do FM atribuído pela DFin segundo três (33%) dos interlocutores.

Na **Categoria N.º 5 - Pontos fortes do sistema atual de apoio administrativo logístico financeiro às FND**, pode notar-se a visão que cada interlocutor tem sobre o fenómeno em estudo, visto que seguiram raciocínios diferentes na identificação dos pontos fortes, contudo, a maioria (78%) foi inequívoca a considerar a estabilidade do modelo de apoio administrativo-logístico e financeiro como um ponto forte. Outros que mais se destacaram foram a existência e bom uso do SIG no TN, indo ao encontro de Esteves (2003, p. 43) quando referiu que existe a necessidade de “*Maximizar a utilização de tecnologias de informação*” (Esteves, 2003, p. 43); a regularização dos encargos no TO; as relações bilaterais com organizações internacionais de apoio logístico; forças no TO; as

empresas com boas estruturas no TO. Cada um destes aspetos associado a um interlocutor (11%).

Por outro lado, e tendo em conta que qualquer trabalho tem pontos fracos, tivemos igualmente a intenção de averiguar a **Categoria N.º 6 - Pontos fracos do sistema atual de apoio administrativo-logístico financeiro das FND**. Verificam-se as mesmas opiniões que no ponto anterior, onde três (33%) dos interlocutores consideram a inexistência da ferramenta SIG no TO como um ponto fraco e, por outro lado, dois (22%) referiram o atraso na prestação de contas. Apenas um dos interlocutores (11%) culpa a elevada rotatividade ao nível dos Of. Finanças. De ressaltar que esta tendência implica a perda de conhecimento especializado, não apenas no TO, como no TN, visto que ao existirem trocas constantes de Oficiais de Finanças entre as U/E/O origina alterações nos respetivos quadros orgânicos.

No que concerne à **Categoria N.º 7 - Forma de articulação nos procedimentos administrativo, logístico e financeiro relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes**, a maioria dos interlocutores (89%) afirmam que os memorandos (TA) com outras forças ou organizações é a melhor forma de articulação no TO para uma melhor sustentação das FND, por se traduzir numa boa ferramenta de aquisição no TO e, também, por funcionar como forma de articulação de procedimentos de apoio logístico. Por outro lado, quatro dos interlocutores (44%) indicaram igualmente a importância de se analisar o TO onde as forças se encontram destacadas, uma vez que cada TO é distinto, tal como a tipologia das missões. Exige-se, assim, para cada situação o adquirir de capacidades necessárias pelas FND antes de serem projetadas, acrescendo a isso as condicionantes operacionais e de apoio logístico que cada um denota e o tipo de mercado local que, se bem explorado, pode ser uma pertinente vantagem competitiva para a sustentação das FND.

Relativamente à **Categoria N.º 8 - Determinar se o orçamento deve ser efetuado às FND baseado em estimativas ou adequado às necessidades de sustentação**, verificou-se que sete (78%) dos interlocutores defende as estimativas como melhor forma de elaboração do orçamento, já que proporcionam maior flexibilidade de execução, contra apenas dois (22%) que defendem a ideia que o mesmo deveria ser baseado nas verdadeiras necessidades das forças. Franco *et al* (1994, p. 25) referem que “*a lógica da elaboração do orçamento pressupõe uma compatibilização entre os objetivos a atingir e os meios humanos e materiais à disposição*”, deste modo compreendemos que a prática de atribuição do orçamento baseado em estimativas é a mais viável, visto que ajuda a levantar

devidamente os pressupostos mais próximos da realidade essenciais à compilação do orçamento.

Por último, a **Categoria N.º 9 - Interpretação das experiências anteriores como mais-valias para a otimização das Forças Nacionais Destacadas no que se relaciona com os bens e serviços**, cinco (56%) dos interlocutores enumeraram que, apesar das limitações, o sistema administrativo-financeiro tem respondido às necessidades das FND. Também, quatro (44%) referiram que as “Lições Aprendidas” têm sido o pilar que concorre para a otimização do apoio logístico e financeiro, e segundo Viera (2007, p. 4) “*Os ensinamentos recolhidos nas inúmeras participações internacionais devem ser aproveitados para modernizar estruturas, conceitos e mentalidades*”. Dois (22%) incitam que o sistema de registo contabilístico no TO se encontra ultrapassado e tem sido uma das barreiras que tem impossibilitado o atual sistema de dar o salto de qualidade. Segundo Esteves (2003, p. 44), “*Para um eficaz funcionamento da cadeia logística, deve existir um SI adequado*”.

### 6.3. Verificação das Hipóteses

Após uma recolha de dados é impreterível fazer a interpretação dos mesmos, visto que “*Os resultados de uma investigação têm pouca utilidade se não forem comunicados*” (Fortin, 2009, p. 42).

Nesse ínterim, a verificação das hipóteses de investigação devem indubitavelmente ser confirmadas ou infirmadas.

Deste modo, para a verificação das hipóteses temos que:

**Hipótese 1: A DFin procede, com base nos Mapas de Custo (MC) conferidos e validados pelos CFin, à descentralização de dotações orçamentais para a regularização dos pagamentos efetuados pela SecLog/UEO envolvida.**

Esta hipótese é confirmada através das afirmações de dois dos nossos interlocutores entrevistados. O Major Cano referiu que “*os mapas de custo servem para definir, quer as estimativas de custos para o futuro, estimar ou prever os encargos para o próximo*

*trimestre, que depois acabam por se transformar em reposição do orçamento que é depois atribuído às UnMob que estão a prestar apoio à FND*<sup>156</sup>. Foi acrescentado ainda pelo Major Belo que “*quando a requisição ou necessidade não se enquadra no orçamento disponível a UnMob faz chegar estas requisições ao CFin que remete à DFin que por sua vez valida também e repõe o fundo de maneiio a UnMob*”<sup>157</sup>.

Também confirmamos a hipótese através das pesquisas efetuadas, das quais destacamos o Manual Ap AdmLog FND-2003 do CmdLog: “*As Direcções Logísticas incluem as despesas na informação mensal a remeter ao CFinLogística que, por sua vez, as integra e envia à RO/DSF. A RO/DSF procede à atribuição dos créditos orçamentais nas rubricas respectivas a favor do CFinLogística que, por sua vez, os distribuirá pelas Direcções Logísticas*” (p. 41) e da Diretiva n.º 23 do CEME de 23 de Janeiro de 2008: “*Uma vez consumadas as transferências do MDN para o Exército a DFin procede, com base nos Mapas de Custo (MC) conferidos e validados pelos CFin, à descentralização de dotações orçamentais para a regularização dos pagamentos efectuados, sem a adequada cobertura orçamental, pelas SecLog/UEO*”.

**Hipótese 2: Qualquer proposta de aquisição, cabimento, compromisso, processamento, autorização de pagamento e pagamento independentemente de se tratar de despesas decorrentes de AVCFN ou de despesas no âmbito da cadeia logística - é atribuição da SecLog/UnMob.**

Após várias análises averiguamos que esta hipótese está infirmada, pois do estudo elaborado verificamos que as despesas de AVCFN têm outro trato quando comparadas com as despesas no âmbito da cadeia logística. Através das afirmações dos nossos interlocutores pudemos constatar este facto, apoiando-nos no que o Major Cano referiu, “*há certo tipo de bens e serviços no âmbito da AVCFN que a FND não faz as requisições à UnMob, no caso dos combustíveis, alimentação, estas são feitas diretamente à DA, que é a direcção responsável por esse tipo de despesas, todos os outros tipos de despesas, que não estão centralizadas na DA, faz todo o sentido que as requisição sejam feitas a UnMob*”<sup>158</sup>. Também o Tenente Ferreira ressaltou que “*todas as faturas relativamente a bens e serviços (AVCFN) são primariamente adquiridas no TO, (...) No caso de não existir esses*

---

156 Ver Apêndice M.

157 Ver Apêndice L.

158 Ver Apêndice M.

*bens no TO, o processo é feito pela secção logística da UnMob*<sup>159</sup>. A distinção intrínseca entre os dois tipos de despesa é feita pelo Major Belo, referindo que “*o CmdLog passa ao lado no tipo de despesas de AVCFN, só entra em ação no caso de as despesas serem atividades de caráter logístico*”<sup>160</sup>. Na mesma índole, o Tenente Coronel Torrado reforçou a ideia dizendo que “*As despesas de grande logística (normalmente bens de aumento a carga) são remetidas a DMT do CmdLog (...) a pequena logística (AVCFN) são manuseadas pela célula existente no TO*”<sup>161</sup>. Esta afirmação é corroborada pelo Capitão Monteiro ao dizer que “*(...) as requisições eram enviadas ao CmdLog (DMT) e no caso de ter o referido material, caso se considerasse essencial, fornecia. No caso de não o ter: ou elaborava uma Manifestação de Necessidade e remetia à Direção de Aquisições para aquisição; ou atribuía à unidade no TO um reforço de verba para fazer face a tal despesa e aquisição do material no TO*”<sup>162</sup>.

Por último, também podemos infirmar observando através da nossa bibliografia de referência, nomeadamente a Diretiva N.º 23 do CEME de 23 de Janeiro de 2008, Anexo A (p. 18), onde está devidamente referenciado que as propostas de aquisição, cabimento, compromisso, processamento, autorização de pagamento e pagamento das despesas com aquisição de bens e serviços de AVCFN são responsabilidade da “*SecLog da unidade organizadora (SecLog/UnOrg) - Secção Logística do Comando da Brigada*”, e as “*despesas no âmbito da cadeia logística - SecLog/DAq*”.

**Hipótese 3: Centralizar na SecLog/DFin o pagamento a fornecedores das despesas realizadas em Território Nacional (TN) no sentido de agilizar o ulterior processo de regularização e também permitir uma maior eficácia na gestão da tesouraria do Exército.**

A confirmação desta hipótese foi justificada com as afirmações dos nossos interlocutores, nomeadamente os que desempenham funções na DFin, tal como o Capitão Henriques, que defende que “*o modelo de FM mantém-se nas UnMob, apesar de a DFin ser responsável por efetuar todos os pagamentos em TN, manter-se-á a UnMob solicitar*

---

159 Ver Apêndice Q.

160 Ver Apêndice L.

161 Ver Apêndice R.

162 Ver Apêndice P.

*FM depois transferido*”<sup>163</sup>. Deu mais força a esta ideia através de observação direta, “*A DFin paga todas as despesas no território nacional*”. Outra afirmação que contribuiu para afirmação desta hipótese foi consagrada pelo Major Reis, ao dizer que “*O valor relativo a essas despesas é de facto pago pela DFin. Essas despesas realizadas em TN são processadas pela Unidade Aprontadora, isto é, todos os movimentos em SIG e outros são efetuados em TN e por isso são tratados como todos os movimentos de qualquer Unidade em TN, embora as despesas sejam imputadas ao Orçamento da FND e não ao da Unidade Aprontadora*”<sup>164</sup>. Através de observação direta com o Tenente Oliveira, Adjunto Financeiro da RGF na Direção de Aquisições, quando questionado sobre qual a entidade responsável por efetuar os pagamentos das despesas com FND no TN, a resposta não podia ser mais esclarecedora, “*Por regra, essas despesas são pagas centralmente pela DFin*”<sup>165</sup>. Através da afirmação do Tenente Coronel Torrado “*a DFin com a entrada da Tesouraria Única está a tentar centralizar todos os pagamentos do Exército*”<sup>166</sup>. Conseguimos observar aqui uma tentativa, que é apoiada pela Circular n.º 01/2012 – Adesão a Tesouraria Única no Exército, da DFin, que diz que “*nos termos do definido nos diplomas em referência, implica a centralização de todos pagamentos do Exército na DFin*”<sup>167</sup>.

**Hipótese 4: Em vez de se atribuir o orçamento as FND por períodos trimestrais, o mesmo deveria ser carregado de uma só vez.**

Esta hipótese foi confirmada, e pudemos constatar que o facto de o orçamento não ser disponibilizado imediatamente na íntegra cria dificuldades à execução orçamental das FND, conforme referiu o Capitão Monteiro quando questionado sobre quais as dificuldades vividas na execução orçamental no TO, “*A principal é a demora na atribuição de reforços de verbas*”<sup>168</sup>. De modo sequencial, o Major Belo mencionou que “*As principais dificuldades são o fato de o orçamento ser carregado trimestralmente (3 em 3 meses) devia ser carregado duma só vez*”<sup>169</sup>, referiu também que “*As dotações serem atribuídas ao trimestre é sem dúvida o principal ponto franco visto que limitam o funcionamento do*

---

163 Ver Apêndice N.

164 Ver Apêndice K.

165 Cfr. Observação Direta com o Sr. Ten Oliveira, realizada na DA, no dia 11 de Março de 2012, às 12h00m.

166 Ver Apêndice R.

167 Cfr. Instrução Técnica 02/2012 de 4 de Janeiro, da DFin.

168 Ver Apêndice P.

169 Ver Apêndice L.

*exército*<sup>170</sup>. Apesar da longinquidade da missão em Timor (2001) do Major Ferreira, conclui-se que o mesmo problema já acontecia conforme referiu o mesmo, “*uma dificuldade, (...) os tempos que decorriam entre os pedidos e a chegada das verbas ao banco em Dili, Timor*”<sup>171</sup>.

Esta situação não dificulta apenas a execução orçamental, também acarreta consequências a nível legal, conforme referiu o Tenente Coronel Torrado “*A dificuldade na minha opinião é a forma como é disponibilizado o orçamento, trimestralmente. Recebemos as dotações no 1º mês de cada trimestre, o que acarreta problemas na gestão e no planeamento e torna-se difícil cumprir as formalidades legais estabelecidas no CCP. (...) as dotações deviam ser disponibilizadas para o ano todo. Não se pode planear tudo numa só vez (...) verificando-se assim um atraso na disponibilização dos meios à FND*”<sup>172</sup>. Afirmção reforçada pelo Tenente Coronel Godinho dos Santos, “*A maior dificuldade reside no facto das dotações ser atribuídas ao Exército trimestralmente (...) os processos aquisitivos terão de ser cabimentados previamente antes de lançados no mercado, logo temos de efetuar cativação da verba. Mais, obedecendo à Lei dos Duodécimos ficamos sem capacidade de efetuar despesas (...) o que representa uma diminuta capacidade financeira*”<sup>173</sup>.

A afirmação do Tenente Ferreira também contribuiu para cimentar a confirmação dessa hipótese, “*O orçamento para às FND é um orçamento efetuado trimestralmente (...), na minha opinião o orçamento devia ser baseado nas verdadeiras necessidades da força e não ser definido trimestralmente mas sim semestralmente ou seja o total período da permanência da força*”<sup>174</sup>.

Podemos também confirmar esta hipótese através da resposta de perguntas apresentadas pelo entrevistador durante a entrevista fora do guião a dois dos nossos interlocutores, onde foram convidados a expressarem opiniões relativamente a temática da atribuição trimestral do orçamento, nomeadamente o Capitão Henriques que exaltou o seguinte: “*O pessoal do TO trabalha com o FM (...) no final do mês envia a sua conta corrente para o TN, e é necessário (...) fazer-se a reposição do FM, este processo é que obriga a ter dotação, não cria necessariamente uma dificuldade ao TO (...), cria é dificuldade ao TN porque não tem orçamento para fazer a reposição, porque as dotações*

---

170 Idem.

171 Ver Apêndice J.

172 Ver Apêndice R.

173 Ver Apêndice O.

174 Ver Apêndice Q.

*tardiamente são distribuídas*”<sup>175</sup>. Outro relato pertinente foi o do Major Cano que preconizou que “*face aos normativos legais que entraram em vigor nomeadamente a nova lei de execução orçamental, o novo decreto de lei de execução orçamental, e a nova lei de compromissos (...) vêm trazer aqui alterações de procedimentos ao nível de execução orçamental que podem vir a obrigar a atribuição aos ramos não por trimestre mais sim para todo o ano*”<sup>176</sup>. Por último, considerámos a Lei n.º 8/2012 de 21 de Fevereiro que trata da assunção de compromissos como mais uma ferramenta de reforço a afirmação da hipótese.

#### **6.4. Resposta à Questão Central**

A resposta que se conseguiu obter da questão central “*Como é processado o apoio administrativo - financeiro pelo Exército Português às suas Forças Nacionais Destacadas (FND)* ”? Foi:

O apoio administrativo-financeiro às FND é um processo complexo e, por isso, conduzido por vários intervenientes, onde todos concorrem para a prossecução do mesmo objetivo. A ligação ocorre através de diretivas, circulares, despachos, entre outros, emanadas superiormente e, nessa ordem, destacamos a Diretiva n.º 12/CEME/2011 e Diretiva n.º 23/CEME/2008 como sendo os documentos mais completos, no que toca à assunção de procedimentos de execução e controlo comuns entre todos os intervenientes no processo.

Contudo, o Comando da Logística aparece como a estrutura mais influente no processo, na medida em que é a responsável por assegurar as atividades de administração dos recursos materiais e financeiros do Exército<sup>177</sup>, no âmbito da componente fixa e operacional, assessorada pelo seu Estado-Maior, fundamentalmente a RPM, e as direções que compreende.

A nível das direções temos a Direção de Aquisições, que é responsável pelo processo de aquisição de bens e serviços e a Direção de Finanças, estrutura responsável pela gestão e coordenação em primeira instância de todo o sistema financeiro do Exército, como as duas mais influentes no apoio administrativo-financeiro às FND. Todavia,

---

175 Ver Apêndice N.

176 Ver Apêndice M.

177 Cfr. Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março.

reiteramos que todas entidades intervenientes no processo são importantes e contribuem, em maior ou menor grau, para a otimização do sistema.

### 6.5. Análise SWOT

O termo *Swot* é o resultado das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). A análise *Swot* permite fazer a análise de uma empresa ou instituição enquadrada no seu meio envolvente. Isso é, permite identificar de forma integrada os principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (Rosado, 2009).

		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar o mercado local;</li> <li>• Utilização das sinergias com outras forças;</li> <li>• Relacionamento com organizações e estruturas de apoio logístico internacionais;</li> <li>• Fretar aviões para projetar e retirar de forma mais económica;</li> <li>• Carregar o orçamento dum só vez.</li> <li>• SIG online nos TO's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularização dos encargos das FND no TO;</li> <li>• Estabilidade do modelo de Apoio logístico as FND;</li> <li>• Ferramenta SIG no TN;</li> <li>• Versatilidade e flexibilidade de adaptação aos distintos TO's;</li> <li>• Acordos (MOU, TA, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia existente;</li> <li>• Inexistência do SIG no TO;</li> <li>• Orçamento das FND atribuído trimestralmente;</li> <li>• Elevada rotatividade ao nível dos Oficiais de finanças;</li> </ul>
		<p><b>Maxi- maxi (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiência dos voos de sustentação dificulta o reabastecimento de bens/serviços do TN para o TO pode ser colmatada através dos acordos com outras entidades;</li> <li>• A demora na aquisição dos bens/serviços no TN quando não se encontram em canal de reabastecimento pode ser atenuada com aquisições locais;</li> <li>• O SIG no TN permitiria uniformizar procedimentos entre todas as FND nos distintos TO's e a verificação permanente da execução orçamental no TO.</li> </ul>	<p><b>Mini- maxi (WO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não recorrer descontroladamente o mercado local para impedir a possível inflação;</li> <li>• Quantidade/Qualidade dos produtos adquiridos no TO nem sempre é a desejável por isso, o recorrer as organizações de apoio e etc., é uma mais-valia;</li> <li>• Ligar o TO ao sistema central no TN de modo a simplificar o processo contabilístico e procedimentos;</li> <li>• Hipotecasse verbas que fazem falta no desenvolver de outras atividades para cobrir encargos c/ fornecedores devido o orçamento ser carregado trimestralmente.</li> </ul>
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH na área dos fluxos financeiros pouco familiarizados com AdMil;</li> <li>• Atraso no conhecimento da prestação de contas das FND no TO para TN;</li> <li>• Imprevisibilidade da despesa nos TO's face o grau de incerteza das missões.</li> </ul>	<p><b>Maxi- mini (ST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar as limitações de execução orçamental conduzida nos TO's vista como sendo "Arcaica" (folhas de Excel);</li> <li>• Uniformização de procedimentos entre as seções financeiras em TN e no TO e melhorias ao nível da oportunidade da informação.</li> <li>• Melhorar o fraco sistema informático no TO.</li> </ul>	<p><b>Mini- mini (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedecer aos prazos legais para a prestação de contas;</li> <li>• Cumprir as formalidades legais estabelecidas no CCP, Melhor controlo das verbas gastas pelas U/E/O no aprontamento e sustentação das FND.</li> </ul>

Ilustração 10 - Análise SWOT  
 Fonte: Adaptado de Rosado, 2009.

## **Capítulo 7**

### **Conclusões e Recomendações**

A realização de qualquer estudo implica estar consciente de que sem objetividade e rigor científico, a validade do mesmo será sempre questionável.

Desde que assim se pretenda, uma investigação nunca estará concluída e pode sempre servir de base para o surgimento de novas inquietudes e consequentes estudos, daí que a ciência, em qualquer dos seus domínios, seja uma área incompleta por natureza e daí a sua riqueza particular.

Assim sendo, de acordo com o presente estudo, a nossa intenção foi pesquisar a forma de otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas, designadamente no que respeita aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços.

Tendo em atenção o estudo efetuado, pudemos concluir que as práticas do apoio administrativo-financeiro só podem ser efetuadas tendo em conta fatores como o cumprimento de algumas tarefas intrínsecas à coesão do bom funcionamento da maior parte das estruturas intervenientes no processo e na boa gestão das relações com as organizações internacionais e outros contingentes militares.

Deste modo, aferiu-se que o atual sistema implementado tem respondido as necessidades das forças destacadas, contudo, algumas *nuances* carecem de ser atendidas, nomeadamente, a forma de atribuição do orçamento por tramos trimestrais ao Exército no âmbito das suas Forças Nacionais Destacadas. Este deve ser atribuído semestralmente ou pelo período total de duração da missão, com vista a responder oportunamente as necessidades das forças destacadas no Teatro de Operações e em Território Nacional, através da observância dos princípios de boa gestão, permitir o cumprimento de todas as formalidades consignadas na lei no âmbito da execução orçamental. Associado a essa ocorrência, resulta a falta de liquidez no Território Nacional, o que dificulta ainda mais a garantia de um apoio ininterrupto à sustentação das forças no Teatro de Operações uma vez que, consequentemente, origina atrasos na reposição do fundo maneio essencial a subsistência das forças.

E, da mesma forma, o controlo orçamental deve ser efetuado de forma rígida e eficiente, uma vez que corresponde a uma atividade indissociável de toda a execução orçamental, e, de ressaltar que o Exército tem sido alvo de críticas no que toca a gestão das dotações que lhe são atribuídas. Assim, face a presente conjuntura nacional, onde se verifica uma constante diminuição das verbas atribuídas à Defesa, é impreterível, que a administração dos recursos financeiros do Exército seja eficaz. Só dessa forma é possível atingir à máxima concretização dos objetivos determinados e proporcionar-se um apoio de qualidade, bem como uma única forma de atuação entre todos os seus intervenientes, através de uma boa gestão da informação entre o Teatro de Operações e Território Nacional, facilitando e simplificando os procedimentos. Há que apostar nas tecnologias de informação no Teatro de Operações, de forma a garantir uma tomada de decisão mais célere, e também oferecer uma melhor ligação aos fornecedores e outros prestadores de serviços logísticos, que permite uma integração mais direta e eficaz da cadeia de abastecimento das forças nacionais destacadas.

Outro aspeto relevante prende-se com o processo de aquisições de bens e serviços. Quando conduzido no Território Nacional tende a ser bastante moroso e burocrático, essencialmente quando não se encontram em canal de reabastecimento, associado ao elevado custo de transporte para o Teatro de Operações, que condiciona desse modo a frequência de voos de sustentação. Assim, é pertinente o recurso ao mercado local, o que consequentemente vai incrementar o comércio local, a empatia com a sociedade, o desenvolver das atividades das forças, e à partida uma redução dos custos inerentes ao Apoio Logístico. As sinergias com outras forças e organizações no Teatro de Operações, baseado nos memorandos de entendimento e acordos técnicos, devem igualmente continuar a ser um recurso de apoio logístico às forças, visto que são uma mais-valia na medida que garantem um apoio mais eficiente e eficaz às forças destacadas.

Os testemunhos, gentilmente cedidos pelos interlocutores, foram um notável campo de análise e espera-se que também seja um excelente campo de intervenção para eventuais mudanças que se considerem benéficas para todos os envolvidos no processo organizacional.

Espero convictamente que este estudo possa contribuir, em maior ou menor grau, para o enriquecimento de uma gestão sustentada das Forças Nacionais Destacadas enquanto ferramenta de apoio à política externa, enquanto arte, e enquanto profissão digna e valorizada no quadro das funções do estado, sendo um estímulo para quem faz desta atividade o seu modo particular de crescimento interior.

## 7.1 Limitações da Investigação

No estudo em causa, a restrição do número de páginas tanto no corpo do trabalho como nos apêndices e anexos, denotou ser reduzido demasiado, o tamanho da amostra (limitado, desde logo, pelas condições impostas na seleção dos intervenientes) bem como o facto da mesma ser consideravelmente homogénea em termos de caracterização sociodemográfica, fez com que não se pudessem retirar conclusões relativamente a eventuais divergências de respostas tendo em conta, por exemplo, o cargo / ocupação. Embora possa ser considerada uma limitação, não me parece que a inclusão de tais dados fosse significativa para o alcance dos objetivos definidos.

Outro fator limitador foi a variável tempo, embora não servindo de desculpa, mas na nossa ótica dez semanas são insuficientes para levar a cabo um desafio desta dimensão como o proposto, visto que na maior parte das vezes dependemos da disponibilidade dos interlocutores para a condução das entrevistas.

O facto de a entrevista a ser aplicada ser semiestruturada, cedendo liberdade aos interlocutores fez com que a obtenção das respostas nem sempre fosse objetiva e, em alguns momentos, verificou-se uma quantidade de fatores pouco claros nas respostas.

Outra dificuldade foi a de encontrar a nível bibliográfico livros sobre a temática que resolvemos abordar, embora alguns estudos científicos da mesma índole serviram de apoio a investigação. O não ter acesso a uma célula de “Lições Aprendidas” das FND também foi um fator determinante pela negativa, contudo esta limitação foi colmatada minimamente pela consulta dos Decretos, Diretivas, Circulares e artigos em revistas sobre a temática.

A acrescentar ao que já foi exposto convém assinalar, mais uma vez, que a própria área em estudo, a “**Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) - procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços**”, sendo altamente subjetivo implica uma noção mais clara e assertiva do que se deseja saber. Ainda assim, as limitações existentes devem ser consideradas uma mais-valia para uma progressão natural de conhecimentos futuros. O ideal é que de investigação em investigação se vão limando as diversas arestas fazendo da persistência a estratégia a adotar para se alcançar a excelência ambicionada.

## 7.2 Desafios para futuras investigações

Deverá ser um dado assente para todo o investigador que sempre existirá variáveis fora do seu controlo, pelo que a investigação acabará por reunir sempre algumas limitações apesar de todo o esforço. A este gesto de humildade deve ser associada a ideia de que as lacunas existentes numa investigação são também positivas, na medida, em que podem servir de ponto de partida para futuras investigações.

Seria interessante no futuro desenvolver o mesmo estudo descritivo, de forma a analisar a possibilidade de implementação da ferramenta SIG nos TO, a fim de facilitar o processo contabilístico no TO e diminuir o ulterior trabalho das SecLog/UnMob, uma vez que o processo seria maioritariamente conduzido no TO, também permitiria harmonizar os procedimentos entre o TN e TO, bem como permitir uma verificação permanente da execução orçamental conduzida no TO.

Outra sugestão que me parece digna de registo prende-se com o facto de se desenvolver o mesmo estudo exploratório-descritivo numa organização civil de características diferentes à castrense, mas com o mesmo *core business*<sup>178</sup>, e igualmente numa estrutura militar (CmdLog). A existência de eventuais diferenças seria, com toda a certeza, um importante campo de análise.

Deste modo seria também pertinente encadear um estudo sobre a criação de uma estrutura única e exclusiva para as FND, com capacidade de tomada de decisões sobre as mesmas, através de órgãos de Comando especializados na área e Estado-Maior associado, de forma a tornar o apoio administrativo logístico e financeiro menos burocrático, mais eficaz, e por conseguinte mais célere e uniforme através de doutrina própria com base nas “Lições Aprendidas” ao longo deste longo recorrido de participação em missões internacionais.

---

178 Expressão utilizada habitualmente para definir aquele que é o negócio central de uma determinada empresa ou organização. Cfr. Disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$core-business](http://www.infopedia.pt/$core-business), no dia 19 de Junho de 2012, às 21h25m.

## Bibliografia

### Livros

AAVV (2011). *Dicionário da Língua Portuguesa - acordo ortográfico: o antes e o depois*, Porto: Porto Editora

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa: Edições Sílabo

Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*, (6.<sup>a</sup> Ed.), Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Porto: Porto Editora

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro: Elsevier Editora

Esteves, V. (2003). *A otimização do sistema logístico e financeiro do Exército – Contributos para um novo modelo de aquisições de bens de consumo corrente*, Trabalho elaborado durante a frequência de curso de EM, Lisboa: IAEM

Farinha, N. (2003). *O “National Support Element” no Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas*, TILD do CEM 01/03, Lisboa: [s.e.]

Fernandes, H. (2008). *Gestão Financeira e Orçamental do Exército*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: AM

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, (5.<sup>a</sup> Ed.), Loures: Lusociência

Franco, A., Lavrador, R., Rodolfo, C. Cabo, S.G. (1994). *Finanças Europeias - Introdução e Orçamento*, (Vol. I), Coimbra: Almedina

Gay, L. Mills, G. Airasian, P. (2009). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*, (9.<sup>a</sup> Ed.), Prentice Hall: New Jersey

Ji, L. e Liang, Z. (2005). *Dominando a Arte da Guerra: Comentários sobre o Clássico de Sun Tzu*, São Paulo: Madras

Laureano, J. (2011). *Equitação Militar - Análise das suas missões, estruturas e recursos*, Lisboa: AM

Maquiavel, N. (2002). *Escritos Políticos - A Arte da Guerra*, São Paulo: Martin Claret

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva

Ralheta, P. (2003). *Metodologia para o planeamento financeiro do Exército: novo regime, novos instrumentos – contributos para um modelo eficaz*, Trabalho elaborado durante a frequência de curso de Estado-Maior, Lisboa: IAEM

Rémond, R. (1994). *Introdução à História do Nosso Tempo, do Antigo Regime aos Nossos Dias*, Lisboa: Gradiva

Salgado, L. (2001). *Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas. Conceito de apoio e implicações estruturais*, TILD do CEM 99/01, Lisboa: IAEM

Siqueira, L. (2003). *A Tradição Gramatical e a Ótica Funcionalista: Um Estudo das Definições de Sujeito*, Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

Teixeira, N. (2006). *Contributos para uma Política de Defesa*, Lisboa: MDN

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*, (2.ª Ed.), Madrid: McGraw-Hill

## **Artigos e Publicações**

Afonso, P. J., e Teodora, A. C. (2007). *Cadeira M-151 Logística*, [policopiado], Lisboa: AM

Branco, M. (2009). “A participação de Portugal em operações de paz. Êxitos, problemas e desafios” in AAVV. *PeaceKeeping, Atores, Estratégias e Dinâmicas*, N.º 06, Coimbra: Centro de Estudos Sociais

CmdLog (2003). *Manual sobre procedimentos do Apoio Administrativo-Logístico às Forças Nacionais Destacadas em Missões Humanitárias e de Paz fora do Território Nacional, no quadro dos compromissos internacionais assumidos por Portugal*. Lisboa: CmdLog

DMT (2010). “A nova organização dos transportes e a projecção de forças” in AAVV. *LOGÍSTICA*, 2.ª Série, N.º 3, Lisboa: CmdLog

Guerreiro, J. (2010). “O Regimento de Transportes na projecção da QRF/ISAF” in AAVV. *LOGÍSTICA*, 2.ª Série, N.º 3, Lisboa: CmdLog

Pinheiro, A. (2005). “Segurança e Defesa em Portugal” in AAVV. *Pensar a Segurança e Defesa*, N.º 20, Lisboa: Cosmos

Rodrigues, S., Rodrigues, V., Pires, L., Silva, E., Batista, A. (2009). “Retração de Forças Nacionais Destacadas” in AAVV. *LOGÍSTICA*, N.º 2, Lisboa: Comando da Logística

Ramalho, P. (2011). “Nota Introdutória” in AAVV. *Relatório de Gestão de 2010 - Exército Português*, Lisboa: EME

Rosado, D. P. (2011). *Sessões Metodologia das Ciências Sociais, Ano Letivo 2011/2012*, [policopiado], Lisboa: ISLA Campus Lisboa

Rosado, D. P. (2009). *Sessões de Contabilidade de Gestão, Ano Letivo 2008/2009*, [policopiado], Lisboa: AM

Rosado, D. P. (2010). *Sessões Tática de Administração Militar I, Ano Letivo 2009/2010*, [policopiado], Lisboa: AM

Santos, P. (2009). “A Artilharia Portuguesa nas FND” in AAVV. *Revista de Artilharia*, N.º 123, Vendas Novas: EPA

Tribunal de Contas (2005). *Relatório de Auditoria N.º 41/05 – 2.ª S (Processo. N.º 46/05 – Auditoria)*, [policopiado], Lisboa: Tribunal de Contas

## **Legislação e regulamentos**

Assembleia da República (1992). Decreto-Lei N.º 155/92 de 28 de Julho in *Diário da República*, 1.ª Série, N.º 172, 3502-3509. Lisboa

Assembleia da República (2001). Lei N.º 91/2001 de 20 de Agosto, in *Diário da República*, 1.ª Série -A, N.º 192. Lisboa

Assembleia da Republica (2003). Lei N.º 46/2003 de 22 de Agosto in *Diário da República*, 1.ª Série- A, N.º 193. Lisboa

Assembleia da República (2003). Resolução do Conselho de Ministros N.º 6/2003 de 20 de Janeiro in *Diário da República*, 1.ª Série- B, N.º 16. Lisboa

Assembleia da República (2009). Decreto-Lei N.º 231/2009 de 15 de Setembro in *Diário da República*, 1ª Série, N.º179, 6422-6428, 2009. Lisboa

DFin (2009). *Instrução Técnica N.º 01 (Missões Humanitárias e de Paz - Fundo de Maneio para sustentação das atividades a desenvolver no Teatro de Operações)*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2012). *Instrução Técnica N.º 02 (Reforma da Administração Financeira do Estado - Tesouraria Única – Despesas Orçamentais)*, [policopiado], Lisboa: DFin

EME (2006). *Diretiva Comum QMG - COp de 24 de Agosto de 2006 (Fluxos Logísticos de Apoio às FND)*, [policopiado], Lisboa: EME

EME (2007). *PDE 4-00 Logística*, [policopiado], Lisboa: EME

EME (2008). *Diretiva N.º 23/CEME/2008 de 23 de Janeiro (Atribuições e responsabilidade na preparação e emprego de elementos e de Forças Nacionais Destacadas do Exército no âmbito das Missões Humanitárias e de Paz. Exército)*, [policopiado], Lisboa: EME

EME/DFin (2007). *Circular N.º 1 (Forças Nacionais Destacadas – Procedimentos Administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços)*, [policopiado], Lisboa: DFin

EME/DFin (2009). *Relatório de Atividades de 2009 do EXE*, [policopiado], Lisboa: EME/DFin

EME/DFin (2010). *Nota-Circular N.º 02 (Utilização dos centros de custo no âmbito das Missões Humanitárias e de Paz)*, [policopiado], Lisboa: DFin

EME/DFin (2011a). *Circular N.º 01*, [policopiado], Lisboa: DFin

EME/DFin (2011b). *Relatório de Atividades de 2011 do EXE*, [policopiado], Lisboa: EME/DFin

EME/DFin (2012). *Circular N.º 01 (Tesouraria Única)*, [policopiado], Lisboa: DFin

EME/DFin (2011). *Relatório de Gestão de 2010*, [policopiado], Lisboa: EME/DFin

EME/DFin (2012). *Relatório de Gestão de 2011*, [policopiado], Lisboa: EME/DFin

EME/DSF (2000). *Circular N.º 08*, [policopiado], Lisboa: DSF

MDN/DFin (2005). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - CO*, [policopiado], Lisboa: MDN/DFin

MDN (2008). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*, [policopiado], Lisboa: MDN

MDN (2009). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*, [policopiado], Lisboa: MDN

MDN (1994). Decreto Regulamentar N.º 69/1994 de 17 de Dezembro *in Diário da República*, 1.ª Série, N.º 290. Lisboa

MDN (1994). Decreto Regulamentar N.º 70/94 de 21 de Dezembro de 1994 *in Diário da República*, 1.ª Série-B, N.º 293. Lisboa

MDN (1996). Decreto-Lei N.º 233/96 de 7 de Dezembro *in Diário da República*, 1.ª Série- A, N.º 283. Lisboa

MDN (2007). Decreto Regulamentar N.º 74/2007 de 2 de Julho *in Diário da República*, 1.ª Série, N.º 125. Lisboa

MDN (2009). Decreto Regulamentar N.º 19/2009 de 4 de Setembro *in Diário da República*, 1.ª Série, N.º 172. Lisboa

MDN (2011). *Diretiva N.º 012/CEMGFA/2011 de 21 de Fevereiro (Instruções para a Preparação das Propostas e Execução dos Orçamentos das Forças Nacionais Destacadas)*, [policopiado], Lisboa: MDN

SG-MDN (2004). *Informação N.º 4839/DSPC/DP de 3 de Março (Missões Humanitárias e de Paz. Proposta de Metodologia para Quantificação de Despesas e Respetivo Financiamento)*, [policopiado], Lisboa: MDN

### Sites Consultados

Cowings, J. S. (s.d). *American Logistics in World War II*. Obtido em 17 de Fevereiro de 2012, às 10h05m, de Ibiblio: <http://www.ibiblio.org/hyperwar/USA/BigL/BigL-Fwd.html>

Dictionary (s.d). *An army marches on its stomach definition*. Obtido em 15 de Fevereiro de 2012, às 02h45m, de Dictionary.com: <http://dictionary.reference.com/browse/an+army+marches+on+its+stomach>

Duque, J. (2005). *Da decisão política ao teatro de operações*. Obtido em 9 de Março de 2012, às 22h46m, de JANUS: [http://janusonline.pt/2005/2005\\_4\\_3\\_3.html](http://janusonline.pt/2005/2005_4_3_3.html)

Encyclopædia Britannica (s.d). *Logistics*. Obtido em 21 de Maio de 2012, às 23h59m, de Encyclopædia Britannica: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/346423/logistics>

Espirito Santo. G.A. (2009). *O Orçamento da Defesa e o Orçamento das Forças Armadas*. Obtido em 2 de março de 2012, às 12h13m., de Revista Militar: <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=343>

Exército (s.d). Obtido em 25 de Março de 2012 às 18h06m, de Exército: [http://www.exercito.pt/sites/DFin/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/DFin/Paginas/Visao_e_Missao.aspx)

Grodzinski, J. R. (2006). *The Duke of Wellington, the Peninsular War and the War of 1812*. Obtido em 20 de Fevereiro de 2012, às 11h45m, de The Napoleon Series: [http://www.napoleon-series.org/military/Warof1812/2006/Issue5/c\\_Wellington.html](http://www.napoleon-series.org/military/Warof1812/2006/Issue5/c_Wellington.html)

Infopédia (s.d). *Fundo de Maneio*. Obtido em 19 de Março de 2012, às 12h29m, de infopédia: [http://www.infopedia.pt/\\$fundo-de-maneio](http://www.infopedia.pt/$fundo-de-maneio)

Jomini, B. (1862). *The Art of War. A New Edition, with Appendices and Maps.* [s.e.]. Obtido em “The Project Gutenberg EBook of The Art of War, by Baron Henri de Jomini”, (2004): <http://www.gutenberg.org/files/13549/13549-h/13549-h.htm>

Jornal Defesa e Relações Internacionais (2005). *Proposta de nova metodologia para a definição do sistema de forças.* Obtido em 26 de fevereiro de 2012, às 19h30, de Jornal Defesa e Relações Internacionais: [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=248](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=248)

Logisticamente (2011). *História da Logística.* Obtido em 21 de Fevereiro de 2012, às 16h34m, de Logisticamente: <http://logisticamente.webnode.pt/news/historia-da-logistica/>

Murara, A.M. (2009). *Nem o mais forte, nem o mais inteligente.* Obtido em 23 de Fevereiro de 2012, às 16h15m, de Artigos.Com: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/nem-o-mais-forte,-nem-o-mais-inteligente.-7778/artigo/>

NATO (2005). *Modes of Multinational Logistic Support.* Obtido em 17 de Maio de 2012, às 14h58m, de AJP-4.9: <http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP%204.9%20Final.pdf>

NATO/OTAN (2004). *A Transformação da OTAN.* Obtido em 24 de Fevereiro de 2012, às 11h40m, de NATO/OTAN: [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_publications/20120116\\_nato-trans-por.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_publications/20120116_nato-trans-por.pdf)

NSSC (s.d). *Logistics Quotations.* Obtido em 21 Fevereiro de 2012, às 16h95m, de NAVSUP: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/log\\_quotes\\_navsup.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/log_quotes_navsup.pdf)

Northern, A. (s.d). *Invasões Napoleónicas da Rússia - Campanha da Rússia.* Obtido em 15 de Fevereiro de 2012, às 02h10m, de Golden Map: [http://pt.goldenmap.com/Campanha\\_da\\_R%C3%BAssia\\_\(1812\)](http://pt.goldenmap.com/Campanha_da_R%C3%BAssia_(1812))

País (2011). Obtido em 14 de Março de 2012, às 18h22m, de SIC Notícias: <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2011/12/07/ministro-da-defesa-admite-participacao-de-portugal-em-novas-missoes-apos-o-fim-da-contribuicao-no-libano>

Pereira, M. (2008). *Os Sistemas Logísticos nas Organizações Internacionais.* Obtido em 15 de Fevereiro de 2012, às 00h49m, de Jornal Defesa e Relações Internacionais: [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=589](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=589)

Pmlink (s.d). *Aspectos jurídicos da prestação de contas.* Obtido em 17 de Março de 2012, às 10h25m, de pmlink.pt: [http://www.pmlink.pt/article/pmlink\\_public/EC/0,1655,1005\\_41725-3\\_41100--View\\_429,00.html](http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_41725-3_41100--View_429,00.html)

Rodrigues, A. R. (2004). *Portugal no contexto internacional. O desafio da NATO e da EU*. Obtido em 9 de Fevereiro de 2012, às 22h12m, de Jornal Defesa e Relações Internacionais: [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=149](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=149)

Sousa. F. (2008). *As Capacidades Militares Terrestres nas Operações de Apoio à Paz*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2012, às 17h44m, de Revista Militar: <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=240>

The Free Library (s.d.). *Sun Tzu (544 B.C. - 496 B.C.)*. Obtido em 19 de Dezembro de 2012, às 12h03m, de The Free Library: <http://sun.thefreelibrary.com>

Unicef (2010). *Relatório de Execução Orçamental*. Obtido em 7 de Março de 2012, às 23h45m, de Unicef: [http://www.unicef.org/mozambique/Brief\\_3.pdf](http://www.unicef.org/mozambique/Brief_3.pdf)

Wikipedia (s.d). *Curso Superior de Tecnologia em Logística e Transportes*. Obtido em 22 de Maio de 2012, às 00h15m, de Wikipedia: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Curso\\_Superior\\_de\\_Tecnologia\\_em\\_Log%C3%ADstica\\_e\\_Transportes](http://pt.wikipedia.org/wiki/Curso_Superior_de_Tecnologia_em_Log%C3%ADstica_e_Transportes)

# Apêndices

## Apêndice A - SAFE

O Sistema de Administração Financeira do Exército (SAFE) é um sistema de gestão flexível na utilização dos recursos financeiros do Exército que, segundo Esteves (2002), encerra alguns problemas que carecem de resolução premente.

Atualmente, a gestão dos recursos financeiros que são postos à disposição do Exército são reduzidos, como resultado da conjuntura nacional e internacional. Deste modo, é impreterível que o SAFE funcione no sentido de evitar uma deficiente utilização dos recursos financeiros que são postos à disposição do Exército.

O conceito de gestão representa o processo de garantir resultados, positivos e, para Chiavenato (2004, p. 7), “*Implica igualmente a afetação e o controlo de recursos financeiros e materiais, ao dispor da organização*”. Já para Teixeira (2005, p. 33) a gestão representa, “*Um processo de se conseguir obter resultados de bens e serviços com o esforço dos outros*”, neste sentido, a gestão representa um conjunto de atividades elaboradas pelas pessoas das organizações com o objetivo de atingirem determinadas metas.

Assim sendo, o SAFE é um instrumento valioso na medida que ajuda a gerir, decidir os objetivos a seguir, e a organizar os recursos financeiros do Exército. Veio proporcionar uma maior autonomia as UEO<sup>179</sup> na utilização dos seus recursos financeiros, onde os comandantes são os principais responsáveis e os primeiros a serem sensibilizados quanto as verdadeiras prioridades na aplicação dos recursos para o cumprimento do quadro de missões das suas UEO.

O atual sistema de administração financeira do Exército baseia-se em três níveis de execução, por ordem de hierarquia temos a DFin<sup>180</sup>, os CFin<sup>181</sup>, e as Secções Logísticas das UEO<sup>182</sup>, estas três estruturas segundo Fernandes (2008, p. 7) “*são os três níveis de responsabilidade que suportam a Gestão Financeira do Exército*”.

Deste modo, à SecLog é o órgão de execução da gestão logística e financeira da UEO, com competências de caráter financeiro e responsável pela gestão dos bens de

---

179 Todo o processo de Aquisição de Bens de Consumo Corrente é da inteira responsabilidade da UEO.

180 Têm a missão de “*assegurar as atividades do Exército no âmbito da administração dos recursos financeiros*”. Cfr. N.º 1 do Art.º 15.º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho.

181 Os CFin são órgãos “*de execução, coordenação e controlo da atividade administrativo-financeira dos (...) comandos funcionais*”. Cfr. N.º 1 do Art.º 1.º do Decreto Regulamentar n.º 69/94 de 17 de Dezembro.

182 É da sua competência o “*controlo e registo das receitas, a receção e encaminhamento dos valores confiados; proceder ao registo dos encargos assumidos e realizar e processar despesas (...) observando as normas gerais da contabilidade pública*”. Cfr. Decreto Regulamentar n.º 70/94 de 21 de Dezembro.

consumo corrente, desde a requisição que precede ao processo de aquisição, a posterior armazenagem e utilização.

Os CFin funcionam como antenas da DFin, reportando mensalmente informação da gestão das UEO sobre sua égide, nomeadamente o controlo orçamental das rubricas, que segundo Fernandes (Idem, p. 15) serve de “*comparação entre a execução e a previsão orçamental*”. Este é efetuado através da prestação de contas<sup>183</sup> e da preparação do pedido de libertação de créditos para os centros financeiros das respetivas UEO, uma vez que, “*a FND é um centro financeiro que pertence a uma Divisão que na prática é aquela unidade*”<sup>184</sup> mobilizadora.

A elaboração da conta de gerência das UEO é também responsabilidade do CFin. São ainda, órgãos de apoio técnico dos comandos funcionais, das SecLog das UEO, superintendendo a sua atividade financeira e execução orçamental.

Relativamente a DFin, tem como principais competências preparar todos os projetos orçamentais do Exército, promover a execução e controlo dos orçamentos, promover a obtenção de recursos financeiros e uma gestão racional, assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, inspecionar os procedimentos financeiros, e submeter a apreciação dos órgãos competentes os atos de gestão financeira e orçamental das UEO.

No quadro de competências, cabe ao Comando da logística garantir a administração dos recursos financeiros do Exército apoiada pela DFin<sup>185</sup>.

Depois de uma breve análise sobre as competências e responsabilidades dos principais intervenientes no SAFE, achamos conveniente citar quais os principais objetivos do SAFE.

Deste modo temos:

- Obtenção de indicadores utilizáveis nos diferentes níveis;
- Libertar as UEO de tarefas administrativas mais complexas;
- Proporcionar aos comandos e UEO um apoio técnico próximo;
- Fiscalizar todos os atos de administração financeira praticada no Exército;
- Permitir uma aplicação mais rentável dos fundos a disposição do Exército;

---

183 A Prestação de Contas “*consubstancia-se num conjunto de documentos que visam apresentar de forma verdadeira e apropriada a posição financeira e o resultado das operações de uma determinada organização, num determinado período de gerência*”. Cfr. Circular n.º 01/2011 de 10 de Janeiro, da DFin, p. 2.

184 Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Março de 2012, às 15h15m, tendo como interlocutor o Sr. Maj AdMil Nuno Reis.

185 Cfr. Despacho N.º 174/94 de 1 Outubro do CEME.

- Permitir a nível central a execução de um projeto orçamental bem como orçamentos funcionais e orçamentos programas que torne possível em última instância a tomada de decisões e permita dar respostas fundamentadas aos órgãos de soberania.

Em conclusão, e de acordo Esteves (2002), o SAFE ainda não consegue responder as exigências, isso é, não alcança os objetivos a que se predispôs de forma mais eficiente devido a escassez de quadros na área da administração militar no Exército, que é colmatada por pessoal sem formação de base adequada às funções que vai desempenhar, “*a dificuldades não esta nessa questão dos fluxos financeiros e não surge da forma como o processo esta montado, muita das vezes surge porque quem esta dentro deste processo não deriva da área financeira e portanto tem algumas dificuldades em articular e entrar dentro dos processos dos fluxos financeiros porque não é pessoal da área de administração militar*”<sup>186</sup>. Os poucos recursos humanos existentes, não são utilizados da forma mais eficiente. Já Fernandes (2008, p. 24) defende que “*uma percentagem significativa das Subsecções Financeiras é chefiada por Oficiais não oriundos do Quadro Especial de ADMIL da AM (63%) e desta maioria é também representativa a percentagem dos Oficiais que nunca obtiveram formação, através do Exército ou externamente (39%)*”<sup>187</sup>.

Advindo à problemática, existe ainda, uma elevada rotação de pessoal afeto a função financeira das SecLog, que é apontada como uma “*deficiência do processo administrativo-financeiro no Exército*” (Idem, p. 10), o que tem dificultado a manutenção do sistema administrativo-financeiro.

---

186 Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 15 de março de 2012, às 16h00m, tendo como interlocutor o Sr. Maj AdMil José Cano.

187 Os Oficiais de Serviços Gerais (SGER), Pessoal e Secretariado (PSECR) ou Administração e Finanças (ADFIN) recebem formação na área financeira, pelo Exército no decorrer do curso, ou aquando da contratação, e é tida em linha de conta a Licenciatura com que concorrem para serem internamente classificados por Quadro Especial ou Área Funcional. Cfr. Ferreira, 2008.

## Apêndice B - Modalidades de Apoio Logístico OTAN e Acordos Internacionais a Nível das FND<sup>188</sup>.

### **MODALIDADES DE APOIO:**

**APOIO LOGÍSTICO NACIONAL** - Uma nação assume total responsabilidade pela aquisição e fornecimento de apoio logístico às suas forças. Este apoio pode ser fornecido numa base exclusivamente nacional e / ou através de acordos bilaterais ou multilaterais com outras nações da OTAN ou de outras organizações, conforme apropriado. No entanto, o Comandante OTAN retém a responsabilidade de coordenar o esforço logístico global.

**NATIONAL SUPPORT ELEMENTS (NSE)** - Organizações nacionais de apoio às forças de uma Nação. São convidadas a coordenar e cooperar com o comandante da OTAN e o país anfitrião.

**LEAD NATION (LN)** - Nação que assume total responsabilidade de procura e fornecimento de um largo espectro de abastecimentos e Apoio de Serviços, para toda ou parte de uma força multinacional dentro uma determinada área geográfica. A Compensação e/ ou reembolso será então objeto de acordos entre as partes envolvidas.

**ROLE SPECIALIST NATION (RSN)** - Nação que aceita a responsabilidade de procura e fornecimento de uma Classe particular de abastecimentos ou de serviços, para toda ou parte de uma força multinacional, à custa de recursos próprios. As responsabilidades incluem o fornecimento de bens necessários para garantir o fornecimento ou serviço. A compensação e / ou reembolso será objeto de acordo entre as partes envolvidas.

**MUTUAL SUPPORT ARRANGEMENTS (MSA)** - Garante que as nações envolvidas em uma operação da OTAN podem apoiar-se entre elas sem a necessidade de negociar acordos bilaterais com todos os outros TCNs, ou enfrentar longos atrasos enquanto documentos legais de nível superior são tratados.

**THIRD PARTY LOGISTIC SUPPORT SERVICE (TPLSS)** - Contratação de empresas especializadas para determinados serviços (Construção e manutenção de bases,

---

188 Modes OF Multinational Logistic Support AJP.4.9. Disponível em <http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP%204.9%20Final.pdf>, no dia 17 de Maio de 2012, às 14h58m.

Água engarrafada, Alimentação, Correio, Banhos e lavanderia, Combustíveis e lubrificantes Transporte de equipamento e pessoal, Serviços sanitários).

**HOST NATION SUPPORT (HNS)** - Assistência militar e/ou civil prestada por um país a forças estrangeiras no seu território em tempo de paz, crise ou guerra e baseada em acordos estabelecidos entre as nações.

**MULTINATIONAL INTEGRATED LOGISTIC UNIT (MILU)** - Unidade que é responsável por garantir apoio logístico (específico) à Força Multinacional (apoio comum a toda a força). É constituída por forças de duas ou mais nações, as quais concordam em colocar a Unidade sob OPCON (controlo operacional) de um Comandante OTAN (Conjunto ou de Componente).

**MULTINATIONAL INTEGRATED MEDICAL UNIT (MIMU)** - Unidade de Apoio Médico Integrado Multinacional constituída para apoio sanitário em Role 2 e/ou 3, garantindo as nações o restante apoio.

#### **ACORDOS:**

**MEMORANDUM OF UNDERSTANDING (MOU)** - Acordo entre os Estados-Membros e a ONU, quanto às características do equipamento e condições para reembolso.

**ATHENA** - Mecanismo de administração financeira das despesas comuns em operações militares ou com implicações na defesa.

**STANAGs (Standardization Agreements)** - Acordos de normalização da OTAN para os procedimentos operacionais, administrativos e logísticos comuns a todos os membros da aliança, processos, prazos e, técnicas ou equipamentos entre os países membros da OTAN. Cada membro da Aliança ratifica um STANAG e implementa dentro de suas próprias forças armadas.

**NAMSA** - A Agência de Manutenção e Abastecimento da OTAN é a principal agência da Aliança no atendimento e apoio logístico operacional. Fornece esse suporte para a OTAN e seus Estados membros individualmente ou coletivamente. De acordo com seu regulamento deve prestar serviços da maneira mais rentável e cumpre um papel fundamental de intermediária na medida que, controla a qualidade dos bens e serviços, faz a gestão do processo de licitação, administração de contratos e garante a integração logística.

## Apêndice C - Operações de Fundo de Maneio as FND<sup>189</sup>.

### O Processo de Fundo de Maneio

O conceito de FM é muito utilizado ao nível da análise financeira das empresas, concretamente no que respeita à forma como é financiado o seu ciclo de exploração.

Assim sendo, FM é entendido como sendo “*a parcela de capitais permanentes que financia o ativo circulante na vertente de existências e dívidas de terceiros, como forma de garantir uma margem de segurança à empresa*”<sup>190</sup>.

A nível do Exército, o conceito adotado expressa que, “*O Fundo de Maneio tem como objetivo fazer face a de carácter urgente e/ou inadiável, que não possam ser pagas através do circuito normal e mensal do fluxo gerado pela aprovação do PLC do Exército*”<sup>191</sup>. Deste modo, concluímos que o FM é um determinado valor que permite a rápida realização de despesas inadiáveis e que sejam de pequeno montante.

A nível de serviços do Estado, o Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho, contextualiza a possibilidade dos serviços criarem FM, logo, o Exército como organismo do Estado, é autorizado a constituir fundo de maneio, e a efetuar despesas por conta do mesmo<sup>192</sup>.

Relativamente a sua gestão, esta divide-se em quatro principais fases: a constituição, reposição, e liquidação, sendo que o valor atribuído é normalmente influenciado pelas seguintes variáveis: duração do ciclo de exploração (período da missão), a natureza da atividade, política de pagamentos e recebimentos, e ocorrência de situações inopinadas, que podem influenciar o valor que se encontra em FM. Deste modo está definido superiormente que o FM atribuído as FND deve ser pelo menos 50% do valor determinado do FM total, sendo atribuído no início de cada missão (CmdLog, 2003, p. 10).

---

189 Fonte: Elaboração própria.

190 Disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$fundo-de-maneio](http://www.infopedia.pt/$fundo-de-maneio), no dia 19 de Março de 2012, às 12h29m.

191 Cfr. Instrução Técnica n.º 02 de 2012, da DFin, p. 2.

192 Cfr. Art.º 33.º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

## Constituição de FM

A primeira fase do fundo maneio, a constituição, acontece na fase de aprontamento, após a descentralização das dotações orçamentais para o efeito pela RGO/DFin<sup>193</sup>. O processo tem assim, início na SecLog/UnMob, que faz o cabimento e o compromisso em simultâneo para criação do FM.

De seguida, os CFin procedem à preparação do PLC específico para compromissos de FM para sustentação no TO em coordenação com a DFin que faz o registo em SIG. Após aprovação do PLC, a RGFC transfere o FM constituído para a Un/Mob que por conseguinte transfere para a OI/FND no TO.

## Reposição de FM

A segunda fase, reconstituição é senão uma das mais importantes em todo o processo do FM, na medida que repõe a liquidez ao TO. Dai ser considerada uma fase determinante, uma vez que *“O pessoal do TO trabalha com o FM, portanto o que eles precisam é de ter liquidez”*<sup>194</sup>.

A reposição do FM ocorre por via da prestação de contas por parte dos OI/FND, que envia o MC a SecLog/UnMob que por sua reencaminha para a RGO/DFin com conhecimento ao CFin e o COp, a solicitar a descentralização das dotações<sup>195</sup>.

Após a descentralização, a SecLog/UnMob é responsável por efetuar todo o ciclo da despesa<sup>196</sup> inscrito nos MC, que culmina com à aprovação do PLC pela RGO/DFin, findo o qual, o valor de reconstituição é transferido pela RGFC à SecLog/UnMob que efetiva a transação para a OI/FND para reposição de FM.

Todo este processo implica a existência de dotação orçamental, sendo que um possível atraso na atribuição, *“cria (...) dificuldade ao TN porque não tem orçamento para fazer a reposição, porque as dotações tardiamente são distribuídas”*<sup>197</sup> e dificulta a execução orçamental de despesa no TN.

---

193 Cfr. Instrução Técnica n.º 01 de 2009, da DFin.

194 Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 23 de Março de 2012, às 16h45m, tendo como interlocutor o Sr. Cap. AdMil Nuno Henriques.

195 Cfr. Anexo à IT n.º 01/2009, da DFin.

196 A SecLog/UnMob faz o cabimento e compromisso e registo da fatura do fornecedor “FND”, e respetivo pagamento manual em SIG. Cfr. Instrução Técnica n.º 01/2009, da DFin.

197 Cfr. Inquérito por entrevista realizado na DFin, no dia 23 de Março de 2012, às 16h45m, tendo como interlocutor o Sr. Cap. AdMil Nuno Henriques.

## Liquidação de FM

A liquidação do FM, é um processo que ocorre pela acontecimento de duas circunstâncias: No final de missão ou por final do ano económico.

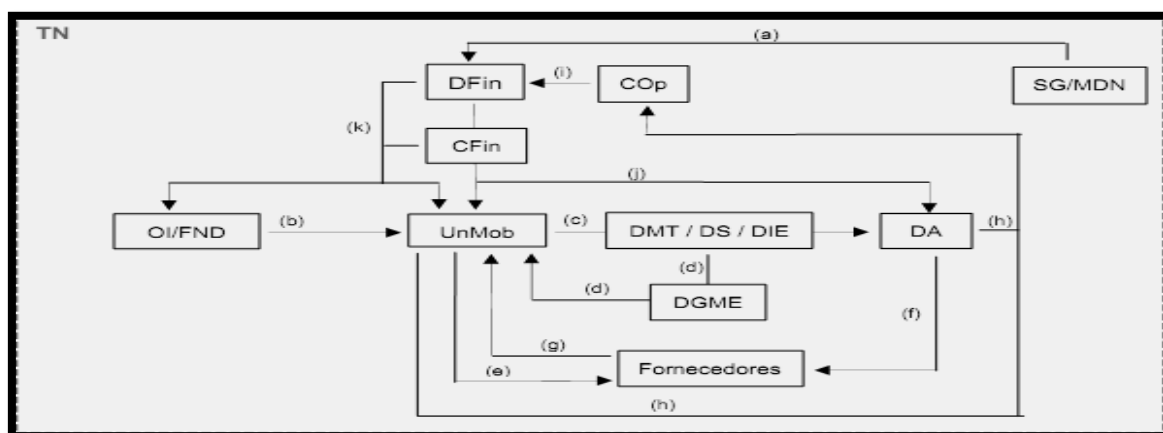
O primeiro caso acontece após o término das operações no TO, ou seja, no final da missão é efetuado a transferência pelos OI/FND do saldo remanescente no TO à SecLog/UnMob, que é a responsável pelo processo de liquidação do FM, e findo o qual transfere o respetivo montante a RGFC/DFin.

No final do ano económico, o valor de FM se encontra no TO, então para que seja possível encerrar o ano, a SecLog/UnMob fica em dívida pelo valor do FM à RGFC/DFin e faz um novo cabimento e compromisso no primeiro mês do ano económico seguinte devolvendo-o em seguida para liquidar o montante referente ao FM do ano anterior<sup>198</sup>.

---

198 Cfr. Anexo à IT n.º 01/2009, da DFin.

**Apêndice D - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Despesas c/Aquisição de Bens/Serviços realizadas no Aprontamento em TN<sup>199</sup>.**

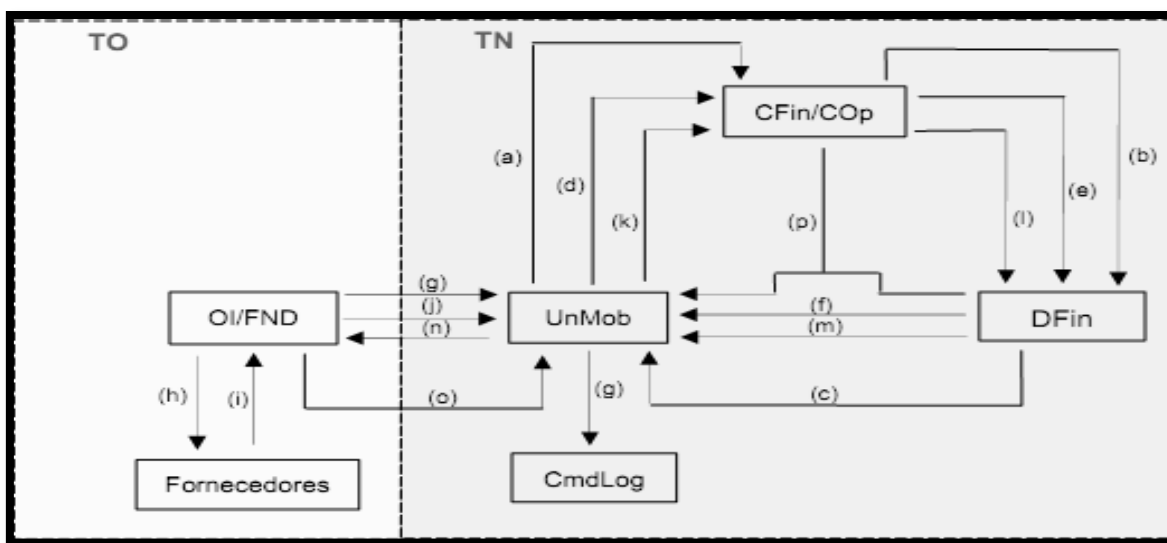


**Ilustração 11 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências no aprontamento em TN**

- a) Transferência dos meios orçamentais do orçamento do MDN para o OMDN-E;
- b) OI/FND - Manifestação de necessidades à UnMob;
- c) SecLog/UnMob - Manifestação de necessidades a satisfazer pela cadeia logística (Classes de abastecimento e transportes);
- d) DMT - Satisfação de necessidades através do canal logístico;
- e) SecLog/UnMob - Aquisição de Bens/Serviços para satisfação de necessidades decorrentes de AVCFN;
- f) SecLog/DA - Aquisição de Bens / Serviços no âmbito da cadeia logística;
- g) SecLog/UnMob - Receção de Bens/Serviços;
- h) SecLog/UnMob e SecLog/DA - Organização dos processos de aquisição para suporte da elaboração e envia, até ao dia 15 de cada mês os MC ao COP, por via eletrónica;
- i) Validação dos MC, e envio até ao dia 20 de cada mês dos MC validados à RGO/DFin;
- j) RGO/DFin - Descentralização das dotações orçamentais, ate ao dia 25 de cada mês, com conhecimento aos CFin apoiantes, tendo por base os MC validados pelo COP;
- k) RA/DFin e CFin apoiantes - Auditorias a realizar em coordenação, no âmbito do plano de auditorias a aprovar anualmente, por proposta da RA/DFin.

199 Cfr. Circular n.º 01/2007 de 15 de Março da DFin, p. 4.

**Apêndice E - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Despesas com Sustentação - no Teatro de Operações (TO)<sup>200</sup>.**



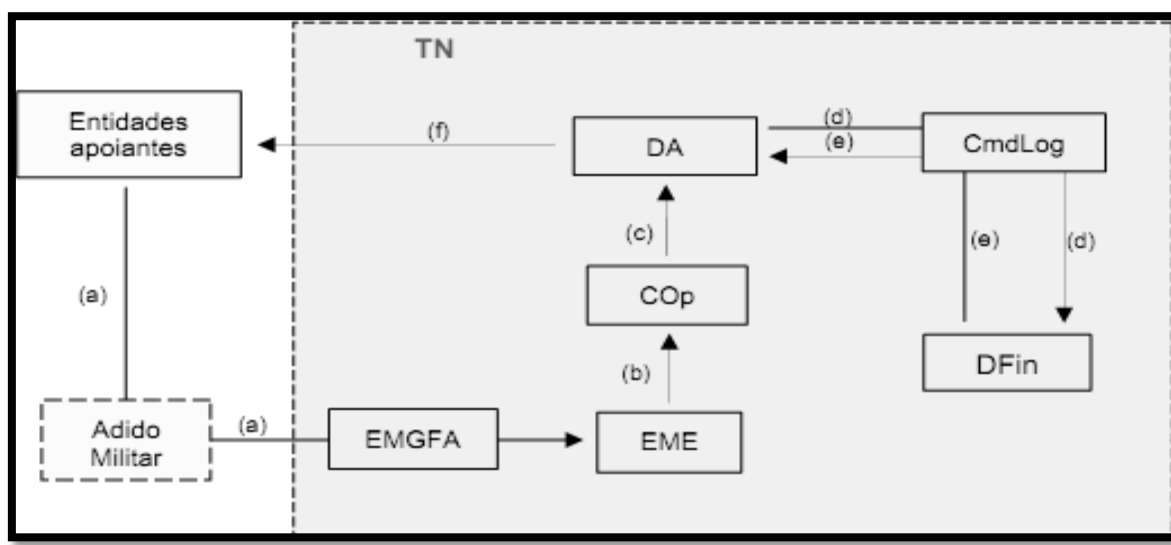
**Ilustração 12 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências na sustentação no TO**

- a. SecLog/UnMob - Preparação e envio ao COp, durante a fase de aprontamento da força, de MC específico para Fundo de Maneio - a disponibilizar aos OI/FND para sustentação;
- b. COp - Validação dos MC relativos a FM e respetivo envio à RGO/DFin para suporte da descentralização de dotações orçamentais para o efeito;
- c. RGO/DFin - Descentralização de dotações orçamentais para o FM;
- d. SecLog/UnMob - Elaboração de cabimento e compromisso para FM e solicitação ao CFin/COp de preparação específica e diferenciada, de PLC para FM, com enquadramento orçamental definido e respetivo montante;
- e. CFin/COp - Preparação de PLC específico para FM e respetiva consolidação e aprovação, pela RGO/DFin;
- f. RGFC/DFin - Transferência dos meios líquidos de pagamentos para a conta da SecLog/UnMob, na DGT;
- g. OI/FND - Para aquisições, no âmbito da cadeia logística, respeita os procedimentos definidos pela Diretiva Comum QMG-COp, de 25AGO06;
- h. OI/FND - Aquisição de bens / serviços para satisfação de necessidades decorrentes de AVCFN, nos termos definidos pelo plano administrativo-logístico.

<sup>200</sup> Cfr. Circular n.º 01/2007 de 15 de Março da DFin, p. 7.

- i. OI/FND - Receção de Bens/ Serviços, elaboração dos respectivos autos de receção;
- j. OI/FND - Organização dos processos de aquisição para suporte da elaboração e envio do MC à SecLog/UnMob, até ao quinto dia útil de cada mês, para as despesas relativas ao mês anterior;
- k. SecLog/UnMob - Envio, até ao dia 15 de cada mês, dos MC ao COp;
- l. COp - Validação dos MC recebidos, reencaminhamento dos MC consolidados e validados, à RGO/DFin;
- m. RGO/DFin - Descentralização das dotações orçamentais, até ao dia 25 de cada mês, com conhecimento aos CFin/COp, tendo por base os dados constantes dos MC validados;
- n. SecLog/UnMob - Reposição do FM, apos elaboração cabimentos e compromissos com base nos MC enviados pelos OI/FND, inclusão dos mesmos no PLC mensal, a aprovar pela RGFC/DFin; e libertação dos créditos financeiros, pela RGFC/DFin;
- o. OI/FND - Prestação de contas à SecLog/UnMob, a efetuar trimestralmente;
- p. RA/DFin e CFin/COp - Auditorias, a realizar em coordenação, no âmbito do plano de auditorias a aprovar anualmente, por proposta da RA/DFin.

**Apêndice F - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Outras Despesas<sup>201</sup> (Outros acordos internacionais)<sup>202</sup>.**



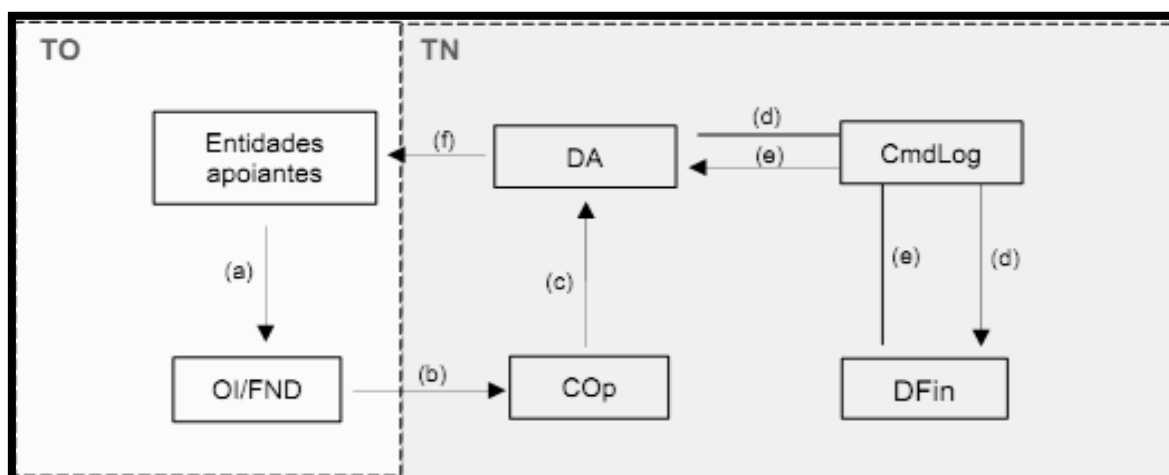
**Ilustração 13 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências nos acordos internacionais**

- a. Envio de documentos de despesa relativos a apoios prestados às FND no âmbito de acordos internacionais;
- b. EME - Receção de faturas/documentos de despesa e envio ao COp dos respetivos originais;
- c. COp - Analisa, controla, e valida as faturas nos termos definidos no acordo, extrai elementos para dados estatísticos e envia os originais das faturas validadas à DA/CmdLog;
- d. SecLog/DA - Analisa os documentos enviados pelo COp e elabora MC a enviar à RGO/DFin, até ao dia 15 de cada mês, com conhecimento ao CFLog;
- e. RGO/DFin - Descentralização das dotações orçamentais, até ao dia 20 de cada mês, com conhecimento ao COp e RETPM/EM/CmdLog;
- f. SecLog/DA - Procede à execução orçamental - cabimento, compromisso, processamento, autorização de pagamento às entidades respetivas.

201 Cfr. Circular n.º 01/2007 de 15 de Março da DFin, p. 12.

202 Despesas relacionadas com a ALTHEA, bem como as submetidas pelo SHAPE.

**Apêndice G - Fluxos, Atribuições e Competências. Execução Orçamental e Controlo. Despesas decorrentes de Apoios no TO (Nação Hospedeira e outras origens)<sup>203</sup>.**

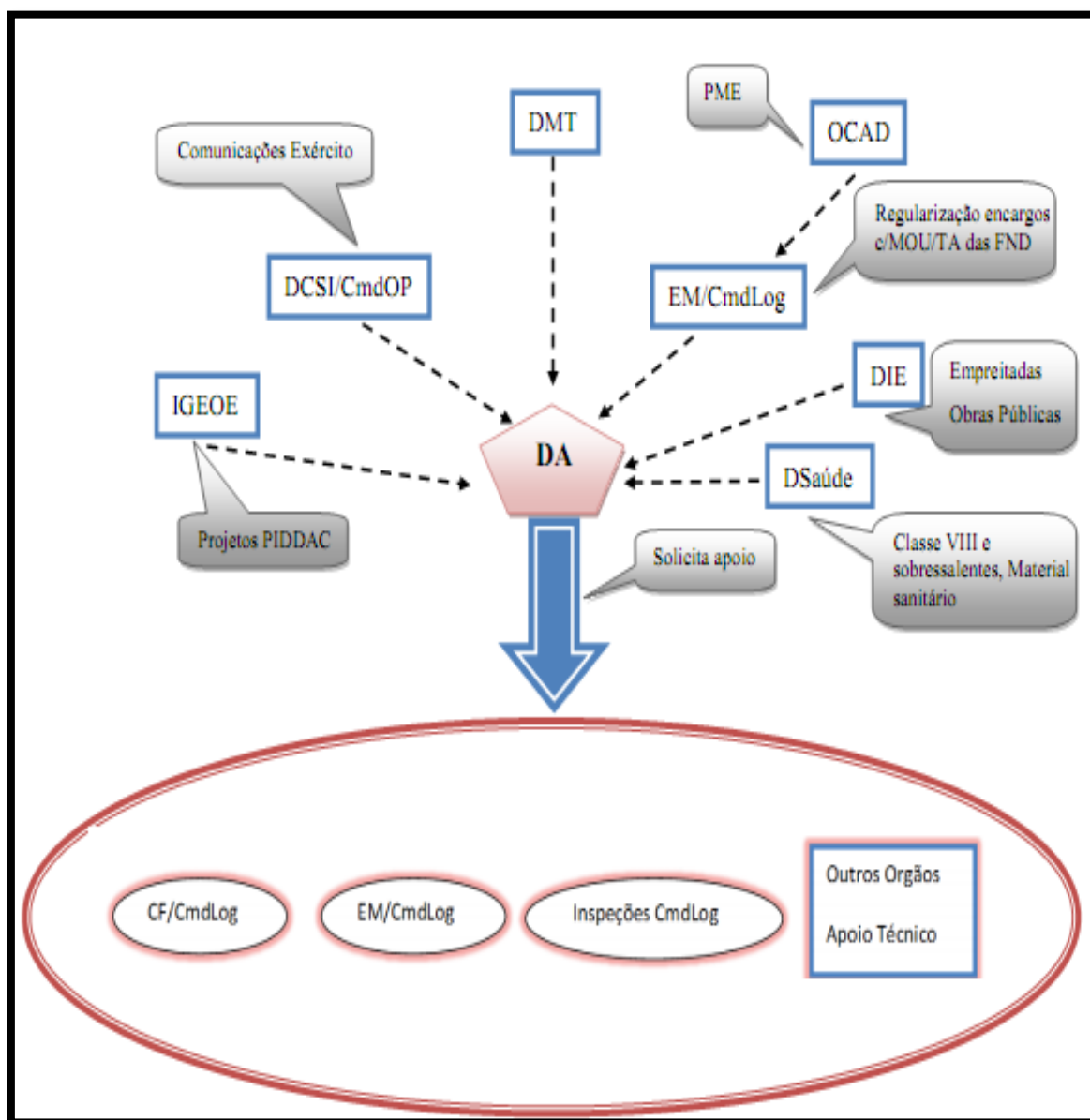


**Ilustração 14 - Execução orçamental, fluxos, atribuições e competências nos apoios prestados à FND no TO**

- a. Apoios prestados à FND no TO;
- b. OI/FND - Receção de faturas, validação nos termos definidos no contrato/MOU/TA e envio, ao COp, dos originais validados;
- c. COp - Analisa e controla, extrai elementos para dados estatísticos e envia originais das faturas à DA/CmdLog;
- d. SecLog/DFin - Descentralização das dotações orçamentais, até ao dia 20 de cada mês, com conhecimento ao COp e RETPM/EM/CmdLog;
- e. SecLog/DA - Procede à execução orçamental - Cabimento, Compromisso, Processamento, Autorização de Pagamento e Pagamento às entidades respetivas.

203 Cfr. Circular n.º 01/2007 de 15 de Março da DFin, p. 12.

**Apêndice H - Intervenientes no Processo Aquisitivo do Exército Nacional<sup>204</sup>.**



**Ilustração 15 - Intervenientes no Processo Aquisitivo**

204 Fonte: DA, 2008, p. 47.

**Apêndice I - Guião da Entrevista**



**ACADEMIA MILITAR**

**Inquérito por Entrevista**

**AUTOR: Aspirante AdMil Carlos Espírito Santo Pereira**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Lisboa, Julho de 2012.**

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

No âmbito dos Trabalhos de Investigação Aplicada (TIA) e seguindo o objetivo de alcançar o grau de Mestre em Administração Militar, com o TIA subordinado ao tema **“Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”** apresenta-se o guião desta entrevista.

O objetivo adstrito é recolher dados relativos aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços às FND que estão a ser efetuados pelo Exército e receber informações sobre a possibilidade de otimizar os processos.

Com o fim de tornar a investigação mais funcional, pretende-se realizar entrevistas a alguns oficiais do Exército que estão diretamente ligados ao planeamento e execução orçamental das forças nacionais destacadas ou que já tenham desempenhado funções em FND.

Neste pressuposto, é fundamental para a realização do trabalho de campo entrevistar V. Ex.<sup>a</sup>.

Esta entrevista servirá como ligação entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, a fim de responder à questão central.

Solicito a V. Ex.<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos da investigação.

O meu apreço pela sua colaboração,

Carlos Espírito Santo Pereira

ASP ADMIL

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espírito Santo Pereira.

- Entrevistado 1: Major Carlos Ferreira (IESM)
- Entrevistado 2: Major Nuno Reis (DFin)
- Entrevistado 3: Major Alberto Belo (DA)
- Entrevistado 4: Major José Cano (DFin)
- Entrevistado 5: Capitão Nuno Henriques (DFin)
- Entrevistado 6: TCor António Godinho dos Santos (RPM/EME/CmdLog)
- Entrevistado 7: Capitão António Monteiro (CRS/EPS)
- Entrevistado 8: Tenente Horácio Ferreira (EPS)
- Entrevistado 9: TCor Aquilino Torrado (DMT/CmdLog)

### **Objetivos Gerais:**

- Identificar qual o dispositivo de apoio logístico adotado atualmente pelas FND e a sua justeza a natureza das missões;
- De que forma é processado o fluxo de informações entre a Direção de Finanças e as FND, e quais as principais dificuldades detetadas;
- Verificar a exequibilidade do Plano Administrativo Logístico elaborado pelo COP durante a fase de sustentação da FND no TO,
- Avaliar o processo de transferência dos meios orçamentais necessários a cobertura das despesas da FND.

### **Blocos Temáticos:**

- Bloco A: Apresentação do Interlocutor;
- Bloco B: O apoio administrativo – financeiro;
- Bloco C: Execução e controlo orçamental;
- Bloco D: Opiniões e Recomendações.

**Perguntas por Blocos Temáticos****Bloco A:**

Nome Completo: \_\_\_\_\_  
 Posto: \_\_\_\_\_  
 Arma/Serviço: \_\_\_\_\_  
 Cargo/Função: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_  
 Hora de início: \_\_\_\_\_  
 Hora de Fim: \_\_\_\_\_  
 Unidade/Local: \_\_\_\_\_

**Bloco B:**

5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração- logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?
6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?
7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?
8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UMob/Ap e não diretamente à DFin?

**Bloco C:**

9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-financeiro às FND?
10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- financeiro às FND?
11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?

12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?

**Bloco D:**

13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?

**Apêndice J - Inquérito por Entrevista ao Major Carlos Ferreira****GUIÃO DA ENTREVISTA**

**Tema: “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”**

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espírito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Major Ferreira (IESM)

Nome Completo: Carlos Alberto Pires Ferreira

Posto: Major

Arma/Serviço: Administração Militar

Cargo/Função: Docente de ADMIL no IESM

Função Objeto de Estudo: Oficial de Finanças em 2000 no TO de Timor

Data: 08/03/2012

Hora de início: 15H00

Hora de Fim: 16H00

Unidade/Local: IESM

**Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** *“Portanto da minha experiencia naquele caso, o batalhão de infantaria paraquedista 1ºBiPara, tinha a unidade mobilizadora de Tomar, Regimento infantaria nº15, e em termos de estrutura intervenientes neste processo administrativo logístico de apoio a força, tínhamos em 1º mão a nossa UnMob em termos logísticos, tratavam de muitos processos, aumento a carga, bens que tinham destino a missão, tudo que era logística passava por eles, em termos financeiros, alem do Reg Nº15, quem nos prestava também o devido apoio, as minhas contas, contas da força eram dirigidas ao CFin da área militar do centro de tropas aerotransportadas na altura, havia um CFin da Brig de RR, recebia as minhas contas e fazia a verificação das mesmas, era assim que funcionava, em*

*termos das principais estruturas intervenientes do exército era de fato, o RegInf 15, o CFin do CTAT, e depois naturalmente daí para cima a DFin que não tinha interação diretamente com o TO”.*

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** *“O meu caso foi um caso particular porque fomos o primeiro no TO de Timor, e naturalmente no início da missão, eu levei uma soma em dinheiro comigo, uma vez que era a 1.º missão no TO, teoricamente ia como cofre, mas não, ia comigo e com o meu tesoureiro, era uma espécie de fundo maneio para fazer face as primeiras necessidades que nos aparecessem no território, e porque também ainda não se sabia bem como iria funcionar em termos de fluxos financeiros das verbas em si, porque foi a primeira missão no território, mas como a missão teve de se iniciar com alguma brevidade ate sem uma devida preparação, uma vez que estamos a falar de Timor que esta do outro lado do mundo, teve que iniciar e só depois digamos assim é que começaram a descobrir como é que se ia processar todo este fluxo financeiro, mais em termos das dificuldades, portanto logo no início da missão foi o fato de não se saber bem qual seria a instituição humanitária que nos iria ajudar, como já referi o fato de termos de levar o dinheiro (no corpo), foi uma dificuldade, depois a partir daí eram só os tempos que decorriam entre os pedidos e a chegada das verbas ao banco em Dili, Timor, (...) as transferências bancarias custavam muito dinheiro, quando se ia levantar pagava-se uma percentagem do montante global da transferência, havia um custo fixo de transferência por isso quando precisava de verbas pedia todas duma só vez, mais eu conseguia gerar bastante dinheiro com os bares, tínhamos 8 bares”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

**R:** *“Na altura quem manuseava as faturas eramos nos, trocávamos as verbas por papel (faturas) dos bens e serviços que adquiríamos, e nos controlávamos inicialmente, mas depois há o controlo pelo CFin conforme já tinha referido, as contas não passavam logo pelo Reg 15 mas sim prestávamos contas diretamente ao CFin. E se era o meio mais eficiente? Posso dizer que não foi mau de todo, era melhor do que passar pelo caminho das pedras de ir a UnMob e depois da UnMob ao CFin na altura, agora os procedimentos são diferentes com a entrada do SIG, os documentos permanecem na unidade, portanto só ficam lá os movimentos em SIG e o CFin e a DFin tem acesso aos movimentos, na altura parecia-me que o sistema estava bem montado”.*

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** “Nos remetíamos as requisições no âmbito de bens e serviços que entravam no canal logístico ao TN nesse âmbito. Essas requisições de bens e serviços, na altura estávamos a falar praticamente só de bens, serviços não, portanto *essas eram as requisições que a Sec logística no TO enviava a UnMob*, havia a Seclog e a Secfin que era a minha, nos adquiríamos na Austrália e mercado local e as vezes ate noutros países ali a volta, mas o mais usual era no mercado local, quando se podia e quando se entendia., estas requisições depois de despachada ao cmdt da força, então ai, eu mandava adquirir, havia cabimento financeiro e então mandava adquirir, mas de fato não eram dirigidas a DFin”.

**Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-financeiro às FND?**

**R:** “O atual não te sei dizer, sobre os pontos fortes da altura, *fomos a primeira força mais nunca nos faltou nada de fato*, relativamente as verbas, *tudo o que pedi foi-me entregue*, houve de fato dificuldades na comunicação para fazer os pedidos, mais depois através de satélite nos conseguimos fazer isso, houve um mês que ficamos sem comunicações e então tivemos que através de um telefone satélite enviar o ficheiro para Portugal (com pedido de verbas), custou um “um dinheirão” mas foi a maneira que conseguimos que os militares tivessem sempre o seu dinheiro, nunca tivemos sempre verbas, só pedia mesmo quando tivéssemos falta, podíamos ter feito uma melhor gestão, tendo menos dinheiro no TO, sim, mais isso exigiria uma regularidade maior de envio, só que isso custava dinheiro e entendeu-se então haver esse ajustamento, eu como Oficial de finanças do TO, quando pedia, pedia sempre um pouco a mais, e depois ia fazendo face as necessidades”.

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- financeiro às FND?**

**R:** “Pontos fracos do sistema na altura, era a dificuldade em ter que ter várias moedas, nomeadamente dólares australianos, americanos, dinheiro indonésio, e a moeda portuguesa, que prestávamos contas. Dificuldades no sistema de apoio administrativo -

*financeiro, era o fato de ter de prestar contas na nossa moeda quando tinha uma data de câmbios por fazer e tinha que dar bater tudo certo obviamente, não foi fácil, e também não tinha muito pessoal para fazer este trabalho, tive direito determinado em quadro orgânico a 1 sargento de finanças portanto o que estava montado era para a SecFin apenas 1 Oficial de finanças e 1 Sarg de finanças, para um batalhão de 700 e tal pessoas, para a 1ª missão naquele TO, para depois apoiar o setor central, apoiar também o destacamento de helicópteros e depois mais tarde nos tivemos um posto de apoio administrativo logístico em Darwin na Austrália, que fazia aquisições com o nosso dinheiro, eu tinha que fazer transferências de verbas para eles, (...), assim podes constatar mais uma vez que trabalhar com vários câmbios foi uma dificuldade e o fato de ter direito a um quadro orgânico reduzido para tanto trabalho”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“Temos de ter muita atenção ao TO onde estamos inseridos, não podemos chegar num mercado local e adquirir ou seja, fazer inflacionar e tirar aos locais os produtos que eles têm para sua sobrevivência, (...), não é só uma questão que tem de ser atendida pelo oficial de finanças, mas deve também ser atendida pelo comando da força que tem de ser racional. Isso faz inflacionar o mercado, aconteceu em Angola, que os militares das nações unidas tinham algum poder monetário, inflacionaram o mercado, uma grande parte da responsabilidade do aumento dos preços foi das forças que la estavam, nomeadamente a ONU, é a minha opinião e não tenho duvidas disso, e da mesma forma nos tivemos atenção em Timor para não acontecer o mesmo, por isso comprávamos mais em lojas que os produtos vinham da Austrália e de países fronteiriços e rapidamente repunham o stock, depois nos não tínhamos interceção com outras forças existentes em termos financeiros a não ser com o comando da força, seguíamos dois tipos de “allawnce” que era o normal (...) e recebíamos também um que era para as ferias (...), verbas disponibilizadas pela ONU que era a organização que estávamos sobre a égide, eu é que tinha a responsabilidade de receber os montantes e redistribuir pelos homens, em termos de interação com outras forças eu não tinha em termos financeiros, havia Memorandos de entendimento (MOA) para com as ONU para á alimentação que era fornecida em géneros, e nos tínhamos os nossos próprios cozinheiros que faziam a confeção”.*

12. **Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“A missão de Timor não havia histórico, quando sabemos aquilo que vamos gastar, eu concordo que haja um orçamento, agora a certas situações que não sabemos que virão a acontecer, como o nosso caso, (...) tivemos que adquirir bens de aumento a carga que não estavam previstos para pelotões que foram destacados para o território, nomeadamente, um frigorífico c/ arca congeladora, e um fogão para poderem cozinhar, (...) obviamente tivemos que seguir os procedimentos, fazendo primeiro uma manifestação de necessidades de adquirir bens de aumento a carga e só depois de autorizado e que procedeu-se a compra, **assim na minha opinião, deve haver sim um orçamento estipulado, o mais ajustado possível, seguindo os princípios da RAFE, no âmbito das FND é difícil adquirir no TO e haver um órgão central de pagamento em Portugal, ou seja os pagamentos serem através do TN através de uma tesouraria única para as empresas locais no TO, porque a pequenas coisas que se compram lá e têm de ser venda a dinheiro, depende do TO, normalmente quando vai-se em MHP o território não esta bom e as estruturas por conseguinte também não, nos em Timor fazíamos muitas aquisições em que tínhamos de fazer um documento de despesa para que o fornecedor ou assinasse ou metesse uma impressão digital, e o Cmdt assinava, ou seja, o fornecedor não tinha documento de despesa, nós é que fazíamos para provar a saída da verba e muitas vezes, como não sabia assinar tinha de usar o dedo para tirar a impressão digital para ficar um documento mais ou menos legal, (...)***”.

**Bloco D:**

13. **Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“**Eu considero que sim**, vou dizer algo do meu senso comum, de uma força para outra parece que não colhemos os ensinamentos de missão para missão, (...) em 2001 havia determinadas situações no âmbito logístico que estavam perfeitamente escritas de missões anteriores e nós no final da missão, também elaboramos uma revista, em que eu fiz a minha parte e enumerei as mais e menos valias, situações que tive dificuldade (...)*”.

## Apêndice K - Inquérito por Entrevista ao Major Nuno Reis

### GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Major Reis (DFin)

**Nome Completo:** Nuno António de Campos dos Reis

**Posto:** Major

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Cargo/Função:** Chefe da Repartição de Auditoria da DFin

**Função Objeto de Estudo:** Oficial de Ligação da ONU em 2001 no TO de Timor

**Data:** 09/03/2012

**Hora de início:** 15H15

**Hora de Fim:** 16H00

**Unidade/Local:** Direção de Finanças

#### **Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** *“Em termos de estrutura logística e apoio que elas dão as FND, a varias entidades, desde o CmdLog através da DA que pode fazer aquisições diretamente para o teatro, consoante as necessidades que já foram previamente levantadas, pode haver prioridades aprontadoras que na fase que esta a preparar a força, pode-se fazer aquisições desde que não sejam aquelas do âmbito logístico como, bens duradouros, etc., pode ser alimentação, apoio pequenas coisas que a unidade também faz nesse tipo de apoio logístico. E depois no próprio teatro a própria força também tem de se sustentar logisticamente, as vezes, por coisas que vão de Portugal pra o TO, compradas pela DA, ou ate pela unidade aprontadora, mas muitas coisas tem de ser compradas no próprio TO,*

*isso ai há também varias formas, se a força esta integrada num contingente por exemplo das nações unidas, a própria ONU tem estruturas de apoio que diretamente no TO apoiam a força que esta no terreno, quando são outros tipos de estrutura nomeadamente a NATO, por exemplo no Kosovo, uma companhia da NATO já é diferente do que o das Nações Unidas muita grande parte do apoio provem de Portugal mais há uma grande parte que é mesmo adquirida no local pela força, e ai a força é mais autónoma em fazer as suas aquisições mesmo no TO, e depois também depende dos contextos por exemplo, já tiveste oportunidade de entrevistar o Major Ferreira, quando ele teve em Timor foi uma fase muito inicial, muitas das compras eram feitas por ele, ele é que tinha de ir muitas das coisas vinham da Austrália, ele tinha de la ir comprar, existia uma serie de mecanismos, que consoante a experiencia da força num determinado TO também se vão ajustando as realidades, digamos há aquilo que é o apoio. Assim existe diversas entidades, depois a outras na parte da fiscalização, por exemplo eu trabalho na repartição de auditoria financeira, nos temos como objetivo não só para as FND, mas também para as UEO, auditar, fazer o controlo financeiro de como as verbas são gastas, se são gastas de uma forma correta de acordo com os procedimentos em vigor, etc... tudo acaba por estar interligado”.*

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** *“Estas dificuldades quem saberá melhor é quem esta no terreno, mais não a duvidas que quanto mais estiver afastada a força do nosso território mais dificuldades logísticas se poe, e consoante pior for a estrutura onde estamos a trabalhar e menos bem organizada for, mais dificuldade nos cria, por exemplo. As primeiras missões, pela primeira vez que fomos para determinados sítios onde não existem estruturas já montadas, obviamente essas forças sentem muito mais dificuldade, agora também há forças que vão para determinados sítios pela primeira vez, mais que, a própria organização onde se inserem, já tem estruturas montadas, por exemplo em Timor em 2001 também estive la, trabalhei na área logística, eu trabalhava numa área que não pertencia ao batalhão português, pertencia a estrutura das nações unidas que dava apoio logístico a todas as forças, a minha responsabilidade era reabastecimento de água potável que era engarrafada, e portanto as forças não tinham qualquer tipo de problema com o levantamento da água, visto que tinham um local complicado para se arranjar água potável, não havia estruturas com agua potável, como é que as forças iam ia beber água? Então vinham contentores que eram comprados pela estrutura da ONU que já estavam*

*implementadas no TO só com água engarrafada e eu tinha como responsabilidade fazer a distribuição por todo TO em coordenação com a parte dos transportes, dos batalhões, (...) os que estavam mais perto do local de reunião que havia montado para distribuição era mais fácil, os que estavam mais distante, coordenava com os transportes para ir para os sítios mais longínquos, umas vezes por terra, mar, as vezes por avião ou helicóptero, no entanto a estrutura já estava lá montada, quando o batalhão lá chegava esse tipo de apoio logístico nos só tínhamos de requisitar de acordo ao numero de homens que tínhamos, já se sabia que cada homem tinha direito a 3garrafas por dia e era aquele stock que tinha direito a receber, semanalmente ou quinzenalmente, isso para explicar que depende de fato da estrutura, agora se formos para uma estrutura pela primeira vez qua vamos para aquele TO, não existindo nenhuma estrutura de apoio lá, obviamente que vai-se ter muitas dificuldades em adaptar-se, claro que depois adapta-se, o português tem uma capacidade de adaptação fantástica, chega lá e monta o seu (estaminé) e faz coordenações com as autoridades locais e comerciantes locais e acaba também por conseguir ai também os géneros, agora também por exemplo se for para sítios onde não há estes géneros complica-se, em timor quando lá foram pela primeira vez, tiveram que ir a Austrália adquirir. Em Timor não existia, por exemplo para comprar uma carne que fosse segura em termos alimentares, lá não havia, não tinha talhos, no dia-a-dia quem morava nas montanhas, não tinha estruturas de frio, havia sítios onde não tinham eletricidade, e portanto tudo tinha de vir do sitio com mais desenvolvimento que permitisse dar coisas com qualidade, ou seja, Austrália”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

**R:** *“Na prática quer no TO quer no TN a várias entidades que são responsáveis por várias partes do processo de despesa, existe a parte do armazém, a que requisita os bens, essas pessoas por si só já são intervenientes no processo. Por exemplo na área da alimentação, tens o despenseiro que faz a requisição, dos géneros e depois o cozinheiro que sabe do que precisa para confeccionar o prato, tens depois a pessoal que é responsável pela aquisição, tens a pessoa que consoante a aquisição ser feita no mercado local ou no TN tem de se fazer a requisição a DA, ai existe pessoas que são responsáveis por comprar, fazer o processo aquisitivo, umas vezes através de concursos públicos, consoante o bem ou serviço, na pratica quase toda gente é interveniente, ate o Cmdt máximo da força também têm de autorizar que determinada despesa para aquisição de certos produtos, mais*

normalmente numa área financeira há três entidades, chefe da Sec financeira que faz o controlo financeiro, tesoureiro que paga, e o cmdt que é o órgão máximo que autoriza”.

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** “A DFin tem o papel mais em termos de fiscalização, controlo de contas, e auditorias e pagamentos, agora com a entrada da tesouraria única terá finalidade primordial efetuar todos os pagamentos do exercito, claro que no caso da FND, para *uma compra local o pagamento é feito mesmo no TO, mas para isso tem um Fundo de Maneio que vai permitir fazer face a essas situações*, agora, a *Unidade Mobilizadora existe para dar apoio em Portugal com tudo que tenha a ver com aquela FND, como esta também tem uma SecLog, financeira também tem o seu Cmdt, a prestação de contas da FND passa pela prestação daquela unidade em termos de SIG, a FND é um centro financeiro que pertence a uma Divisão que na pratica é aquela unidade, portanto dai passar pela UnMob, a DFin tem um papel diferente um pouco a margem disto, esta no patamar a seguir, a unidade faz toda parte operacional, a Dfin tem depois o papel de averiguar se esta tudo bem, e de fazer aquilo que lhe compete, a contabilidade de todo o exercito, a conta de gerência do exercito é feita na Dfin, o relatório de gestão, também os pagamentos do exercito no seu todo excetuando essa situação são todos feitos na DFin, agora em termos do que é a prestação de contas normal de uma FND, é como se fosse por exemplo a prestação de uma companhia de um regimento, à SubSecFin do regimento, a FND começou por ser aprontada por aquela unidade, quando esta no TO a sua unidade mobilizadora que os aprontou, *continua com sempre com o cordão umbilical ligado aquela unidade*”.*

**Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-financeiro às FND?**

**R:** “Na minha opinião é a versatilidade e flexibilidade que tem de haver porque, não há duas FND iguais, há mais ou menos parecidas no mesmo sitio, o batalhão que vai substituir o do Kosovo/Afeganistão vai se deparar com os mesmos problemas que o anterior teve, em principio o segundo vai ter menos problemas que o primeiro teve, há-se ter lições aprendidas que os primeiros passaram, agora esta diversidade de teatros não se

*pode comparar entre eles, esta flexibilidade que o sistema tem de ter para fazer face a essas diferenças é um dos pontos fortes, tem permitido colmatar os problemas que têm vindo, se bem que as vezes era preferível que os processos tivessem mais oleados, **mais também dada a esta diversidade de TO's, penso que o sistema tem correspondido as necessidades***".

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- financeiro às FND?**

**R:** *“Não haver tanta mecanização ainda em todos os procedimentos, não há tipo, uma checklist modelo americano em que, para qualquer situação esta devidamente salvaguardada a resposta a dar à esta situação, ainda não chegamos a este ponto de excelência, mas trabalhamos todos os dias para la chegar, mais talvez não se tenha chegado a esse ponto porque para todas as duvidas, há uma resposta concreta e que não há duvidas, contudo ainda existem, pergunta-se ainda qual a melhor forma de abordar determinado assunto e esta variável é uma limitação do sistema”*.

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“Essa situação já falamos, **tem a ver com o teatro** entre outras situações, por exemplo **o assunto das nações unidas, a articulação é obrigatória**, porque é uma entidade externa que nos diz quais os procedimentos a tomar e ponto final, outra coisa e adaptarmos a outra força que já tem experiencia noutra TO que não tem essas estruturas de apoio, por exemplo, entramos agora no Kosovo mais esta la uma força italiana a 2 anos, eles já tem os seus mecanismos, já os criaram, é importante troca de experiencias conforme eles estão a trabalhar para nos ajustarmo-nos a esta situação e também criar a nossa forma (doutrina), não quer dizer que eles apesar de tarem la a 2 anos trabalhem da melhor forma, consoante o pais também as formas de estar e organização são diferentes, não quer dizer que, não se possa buscar um pouco daquela doutrina, com base nas lições aprendidas desse batalhão estrangeiro, e não ir buscar alguma dessa forma, porque nos também temos a nossa forma, criamos a nossa parte também com base no tipo de estruturas que nos temos em Portugal e com base com o que existe no TO, e isso podemos ir buscar a experiencia das outras forças que la estão, esta **integração com as forças que estão no TO é muito importante sem duvida**, ate para depois não haver falhas a nível operacional, por isso e sempre importante saber como os outros trabalham quer a nível operacional quer a nível logístico, **essa ligação tem de estar sempre presente**”*.

12. **Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“Tem sido sempre discutido, se a forma ideal seria atribuir o orçamento como é atribuído as unidades ou estimativas, este último dará mais flexibilidade as FND, face a realidade que não é igual ao TN, a muito mais situações imponderáveis do que no TN, a estimativa na pratica também baseia-se nessa possibilidade que a força terá flexibilizar mais as suas despesas, agora a estimativa cada vez mais se parece com orçamento, neste momento as estimativas são quase como orçamento, qualquer despesa que vá além dessa estimativa tem de ser devidamente bem fundamentada, (qual a necessidade de ultrapassar o valor de uma rubrica o porque de passar de uma para outra), porque normalmente essas estimativas já tem histórico, pode haver situações que se justifique fazer despesas superiores as estimadas, portanto na minha opinião as estimativas oferecem mais flexibilidade, mais cada vez esta tudo mais controlado, ainda mais com o orçamento cada vez mais apertado, o tudo tem de ser bem controlado”.*

#### **Bloco D:**

13. **Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“Penso que todas as experiencias são lições aprendidas, em todos teatros, existem células de lições aprendidas, que recolhem as experiências em todos teatros, e que estas se constituam como doutrina para o futuro e não se percam estes conhecimentos para daqui a uns anos, no caso de ficarmos durante um largo período sem projetar forças não voltarmos a estaca zero quando tivermos que regressar a um TO que outrora tenhamos atuado. Cada vez acontece menos contudo a uns tempos sempre que íamos a um teatro que já tínhamos la estado, era como se fosse sempre a primeira vez, era uma limitação e que cada vez acontece menos, portanto se não haver estas células que recolhem a informação e a transformem em doutrina, esta perder-se-á”.*

**Questões abordadas durante a entrevista fora do contexto do guião.****1. Sempre que uma força é destacada há sempre uma auditoria planeada?**

**R:** *“Não há sempre, Normalmente as auditorias são provocadas tendo em consideração as análises feitas as prestações de contas, ou seja, prestações de contas há sempre, a unidade tem sempre de prestar contas daquilo que são as despesas que faz, consoante a prestações de contas pode haver mais ou menos sensibilidade que alguma coisa não estará bem, e se prever omissões ou falhas grandes na prestação de contas, pode ser feito um auditoria em qualquer momento do processo, quer quando a força vem ou quando la estar (TO), pode ser provocado uma auditoria por alguém tecnicamente responsável por parte da auditoria ir ate ao TO e fazer no TO, portanto não existe timings”.*

**2. Imagina que a permanência da força prolonga-se por mais de 6 meses?**

**R:** *“A estimativa que estava prevista para a força que fosse render e reafectada para à unidade que precisa, o sistema não para, agora o que acontece, as estimativas são diferentes para cada fase da força (projeção, sustentação, retração), normalmente acontece quando a missão está a terminar, não tem sentido render uma força por apenas mais 1 ou 2 meses de missão, tem acontecido algumas vezes”.*

**Apêndice L - Inquérito por Entrevista ao Major Alberto Belo****GUIÃO DA ENTREVISTA**

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Major Belo (DA)

**Nome Completo:** Alberto José Moreira Belo

**Cargo/Função:** Adjunto do Chefe da Repartição de Concursos e Contratos

**Posto:** Major

**Arma/Serviço:** TPESSEC

**Função Objeto de Estudo:** Contratos e Aquisições

**Data:** 15/03/2012

**Hora de início:** 10H15

**Hora de Fim:** 11H55

**Unidade/Local:** Direção de Aquisições

**Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** “*Os principais intervenientes são a DA que faz a execução orçamental, o EME do CmdLog através da repartição de planeamento e meios (RPM) e o EMGFA*”.

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** “*As principais dificuldades são o fato de o orçamento ser carregado trimestralmente (3 em 3 meses) devia ser carregado duma só vez, uma vez que as adjudicações por exemplo que se fazem em março “hipotecando” verbas do exército que fazem falta por algo que só será pago em junho uma vez que as faturas relativamente as*

*FND são pagas aos fornecedores a 60 dias, ou seja o cabimento e o compromisso é feito a 6 meses”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

*R: “Este meio tem dado plenas garantias por isso considero como o melhor meio. O oficial de logística no TO envia as faturas para a RPM que foi a estrutura responsável pela cabimentação e esta por seguida autoriza a DA à efetuar o pagamento, na minha ótica é o meio mais eficiente, assim quem esta no TO, o oficial de logística em coordenação com o de finanças é quem controla as despesas localmente, a DA só paga às faturas que estiverem validadas pelo OF de finanças no TO”.*

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

*R: “A força tem um fundo de maneiio, e quando a requisição ou necessidade não se enquadra no orçamento disponível a UnMob faz chegar estas requisições ao CFin que remete à DFin que por sua vez valida também e repõe o fundo de maneiio a UnMob, o CmdLog passa ao lado no tipo de despesas de AVCFN, só entra em ação no caso de as despesas serem atividades de carater logístico”.*

### **Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-financeiro às FND?**

*R: “ O fato de se fretar aviões civis para projetar e retrain oferece maior comodidade e mais poupança, uma vez que o voo feito por uma companhia civil para os TO é menos moroso, um exemplo é o caso do Afeganistão em que a duração da viagem é apenas de 9h do TN para o TO completando o circuito todo em 36 horas contra os 3 dias e 3 escalas levados pelo C-130 da FA associado aos custos de hotéis aquando as escalas, ajudas de custo ao militares e as transfegas de combustível para reabastecer o C-130”.*

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- financeiro às FND?**

*R: “As dotações serem atribuídas ao trimestre é sem dúvida o principal ponto franco visto que limitam o funcionamento do exército”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“A melhor maneira de articular procedimentos com outras forças com mais experiência num determinado TO ou com estruturas que possam servir para a nossa força é através de MOU e MOA e TA”.*

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“De acordo com o historial das FND, as estimativas valem o que valem, situações inopinadas acontecem sempre e por isso existe mecanismos para fazer face às mesmas, dentro dos mecanismos legais. No CCP Cap III Artº 24) Alinea C) mostra o caminho a seguir e a possibilidade de adjudicar-se a entidades competentes quando foge as competências superiormente emanadas. Com base no histórico a dotação atribuída e os encargos assumidos não variam muito”.*

#### **Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“Na minha ótica o sistema atual está bem estruturado contudo existe sempre margem de melhoria, o fato de o orçamento atribuído as FND ser baseado em estimativas contribui para que não haja desperdício de verbas, um exemplo, as forças da KFOR e ISAF que estão nos distintos TO, sabem quanto custa o material que precisam, os meios que têm e não têm, e com ajuda do histórico doutras FND, também os preços dos fretes marítimo, aéreo ou terrestre o que facilita elaborar uma proposta orçamental baseada nessas estimativas”.*

**Questões abordadas durante a entrevista fora do contexto do guião.**

**1. Qual o Circuito padrão para à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“A força manifesta a necessidade de adquirir certo bem ou serviço a UnMob e esta requisita a entidade gestora do material (DMT), que se tiver o bem esta fornece a UnMob, caso não tenha em canal de reabastecimento envia à DA para aquisição que por sua vez vai a procura no mercado ou através do CCP faz concursos públicos, apos isso o bem/serviço é entregue no local determinado pela DMT ou na DGME”.*

**Apêndice M - Inquérito por Entrevista ao Major José Cano.**

**GUIÃO DA ENTREVISTA**

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Major Cano (DFin)

**Nome Completo:** José Manuel Pinto Cano

**Posto:** Major

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Cargo/Função:** Chefe da Repartição de Gestão Orçamental da DFin

**Função Objeto de Estudo:** Gestão orçamental FND

**Data:** 15/03/2012

**Hora de início:** 16h00

**Hora de Fim:** 17H00

**Unidade/Local:** Direção de Finanças

**Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** “*O principal, não direi que é o principal, mais todos OCAD e o EME são importantes, e intervém todos se bem que na minha ótica o principal e que tem mais peso na parte estrutural é sem duvida o CmdLog ate porque os principais encargos e agora falando aqui numa ótica logística se bem que esta não se pode separar daquilo que é a componente financeira porque estão interligadas, o apoio logístico implica custos, encargos financeiros nestas duas óticas mesmo assim o CmdLog é que tem grande peso, porque é ali onde estão centralizados primeiro a parte das aquisições, relacionadas com a projeção aprontamento e sustentação das forças e depois é também ao nível do CmdLog mais propriamente DFin que é processada a parte do suplemento de missão, assim*”

*estamos perante os três grandes tipos de encargos, alimentação, alojamento e a parte do suplemento de missão, mais também temos os combustíveis, transportes mais todos estão a nível do CmdLog, em termos das FND no TO temos as despesas de AVCFN, (...) mais em termos percentuais para o nível de execução orçamental e para o nível de apoio logístico que é necessário para este tipo de FND não tem grande significado, estamos a falar na pior das hipóteses aproximadamente em 5% dos custos, o resto estará tudo centrado ao nível do CmdLog, (...). Agora as principais estruturas do exército, não podemos aqui desassociar os outros OCAD porque também são intervenientes não têm é um peso tao grande como o CmdLog, o próprio CFT (comando das forças terrestres) que é quem identifica a unidade onde será feito o aprontamento e também intervêm na sustentação, estes dois na minha ótica são os dois principais intervenientes, CmdLog e o CFT”.*

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** *“Por vezes a dificuldades não esta nessa questão dos fluxos financeiros e não surge da forma como o processo esta montado, muita das vezes surge porque quem esta dentro deste processo não deriva da área financeira e portanto tem algumas dificuldades em articular e entrar dentro dos processos dos fluxos financeiros porque não é pessoal da área de administração militar, os fluxos estão bem montados, hoje com as tecnologias existentes, os sistemas de informação, a facilidade que existe hoje em fazer transferências bancarias, não há aqui grandes dificuldades, temos que ter em conta aqui uma coisa pegando no que já referi, os grandes encargos financeiros estão ao nível do CmdLog, uma grande percentagem dos pagamentos e dos processamentos da despesa é feito no CmdLog pela DA, tirando estes pagamentos o outro grande encargo são os suplementos de missão pagos pela DFin, estamos a falar de pagamentos que estão centralizados em duas grandes direções do CmdLog, a DFin e a DA e nos temos acesso obviamente ao SIG, e outros sistemas de informação que nos facilita bastante nisso dos fluxos financeiros quando temos de fazer a questão dos fluxos financeiros para o TO, também hoje em dia com a facilidade das transferências não temos tido grandes dificuldades, contudo se fizeres a questão ao Oficial de finanças no TO poderá ter outra perspetiva, nos deste lado não sentimos, se eles tem ou não dificuldades do lado de la (TO) não as fazem sentir e não temos esse feedback, mais não me parece aqui que surjam grandes dificuldades a este nível dos fluxos financeiros”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

**R:** “As faturas existentes ao nível do TO no que diz respeito as FND estamos a falar de uma percentagem pequena como já tinha referido, assim, estas faturas são primeiro manuseadas pelo Oficial de Finanças que acompanha a força, e depois mais tarde tendo em conta que estas faturas são unicamente relacionadas com AVCFN dessa força, o que está determinado através das diretivas que existem e autorizadas superiormente é que o Of de Fin, manda estas faturas contabilizadas para a UnMob que faz o apoio direto a força, e essa unidade é que faz oficialmente faz contabilização desses encargos, oficialmente o Of de finanças não produz contabilidade, não faz registos contabilísticos porque estes documentos são pagos no TO através do Fundo maneio, que lhe é atribuído para levarem, utilizam este FM, fazem os pagamentos, juntam os documentos, e periodicamente enviam para a UnMob e esta depois faz a inscrição oficial dos registos contabilísticos da força, assim, quem faz o manuseamento e o controlo para além do Of de finanças também é UnMob que presta apoio direto (...) os mapas de custo servem para definir, quer as estimativas de custos para o futuro, estimar ou prever os encargos para o próximo trimestre, que depois acabam por se transformar em reposição do orçamento que é depois atribuído as UnMob que estão a prestar apoio a FND, agora estas faturas também vêm acompanhadas com mapas de custo, com as despesas devidamente classificadas, acabam por ser um resumo das despesas”.

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** “A DFin não faz apoio direto aos órgãos operacionais, unidades operacionais, temos que prestar atenção a uma coisa, a delegação de competências que são atribuídas a uma determinada entidade, quero assim dizer, a autoridade atribuída ao Cmdt quer da UnMob quer ao próprio Cmdt da força no TO que depende dessa UnMob, essa atribuição de competências tem que obrigatoriamente tem de ser efetuado segundo o canal de hierarquia de comando, ora bem, como essas UnMob e estas forças não dependem hierarquicamente da DFin mais sim normalmente do CFT, a aqui uma delegação de competências numa estrutura hierárquica que passa ao lado da DFin, a Dfin é um órgão técnico, de controlo, apoio técnico, não é um órgão de execução, tirando raras exceções que é a parte com as despesas de pessoal ou uma despesa muito particular, acidente de serviços, pagamento de taxas de despachos judiciais, (...), não tinha lógica as forças que estão no TO dependendo de uma UnMob e não utilizarem esta UnMob para fazer os pedidos e requisições relativamente aos bens e serviços até porque a FND em termos de

*apoio e comando estão na dependência desta unidade, contudo há certo tipo de bens e serviços no âmbito da AVCFN que a FND não faz as requisições a UnMob, no caso dos combustíveis, alimentação, estas são feitas diretamente a DA que é a direção responsável por esse tipo de despesas, todos os outros tipos de despesas que não estão centralizadas na DA faz todo o sentido que as requisição sejam feitas a UnMob, porque a delegação de competências esta segundo o canal de comando e elas dependem daquela unidade, não se trata por ser mais pratico, mais sim porque segue uma logica mais coerente”.*

### **Bloco C:**

#### **9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-financeiro às FND?**

**R:** *“Os principais pontos fortes é a capacidade de utilizarmos os sistemas de informação, nomeadamente o SIG, julgo que é o principal ponto forte, outro dos principais pontos fortes tem haver, neste momento visto que já começa a estabilizar-se recorde que quando as coisas foram montadas e o desconhecimento na área do pessoal, a pouca formação do pessoal tratando-se duma situação em que existe alguma rotatividade, (...) estamos a falar aqui em forças que estão 6/7 meses no TO portanto há aqui uma grande rotatividade de pessoas, quando os elementos começam a perceber alguma coisa (do que é estar numa FND) é na altura que já estão em regresso e entram elementos novos, mais o que acontece aqui é que ao fim de muitos anos, o modelo começa a estar estável associado ao conhecimento que temos dos sistemas de informação a junção desta situação na estabilidade do pessoal na integração do modelo implementado, bem como a capacidade deste pessoal em utilizar os SI (sistemas de informação), principalmente ao nível dos órgãos técnicos, DFin e as SecLog onde as FND se apoiam, se olharmos para trás, as unidades mobilizadoras acabam por ser sempre as mesmas completando um ciclo de rotatividade entre elas para aprontarem as FND, esta rotatividade na UnMob permite também as pessoas que estão na unidade e na retaguarda que são a DFin e DA que apoiam essas unidades já têm algum conhecimento do modelo, já estabilizado, o conhecimento sobre o SIG esta mais aprofundado estes são os três principais pontos fortes”.*

#### **10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- financeiro às FND?**

**R:** *“A grande rotatividade existente, não a nível das UnMob e dos órgãos de apoio mas sim ao nível dos oficiais de finanças no TO que estão sempre a rodar, mais ultimamente já tem havido preocupação em dotar quem vai substituir de ganhar algum conhecimento de como as coisas se fazem”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“Tenho conhecimento que existem algumas sinergias de utilizar forças de outros países no sentido que estas sinergias resultem num mais fácil processo aquisitivo nomeadamente recorrer a forças que já estão no TO e tem determinadas estruturas já montadas, evitando que a nossa força tenha que começar tudo do zero”.*

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“Estes orçamentos muitas das vezes são elaborados através de históricos daquilo que nos chamamos de mapa de estimativa de custos, sendo que estas estimativas são elaborados através de históricos de anos anteriores mas nos também não temos outra grande capacidade porque por vezes as forças são aprontadas e lançadas para uma missão durante o ano económico em que estamos e não no ano económico em que o orçamento dessas forças foi planeado, neste momento estou a fazer o orçamento para as FND para o ano de 2013 agora durante ano de 2012, ora bem, se não me disserem o que vou fazer, para que missão vou, quantos homens vou ter etc., por muito que queira elaborar um orçamento muito perto das reais necessidades, nomeadamente aprontamento, sustentação, eu não consigo, tenho que ter os pressupostos devidamente levantados e estes tem que ser muito próximo da realidade com uma margem de erro de 10/15 % para cima ou para baixo, e se realmente tivesse estes pressupostos (quantos batalhões, qual TO, etc.) levantados eu agarrava neles e dizia “ok”, ...de acordo com o histórico que já existe, juntava-o aos pressupostos mais ou menos reais e conseguia juntar essas duas informações muito importantes, e compilar um orçamento (...) o problema é que muitas vezes e por aquilo que eu me apercebo se bem que o orçamento é normalmente feito ao nível do Estado Maior do CmdLog conjuntamente com o EMGFA porque o orçamento das FND é todo planeado a nível do EMGFA com base nos dados enviados pelos ramos, mais eles tem muitas dificuldades quando estão a elaborar os mapas de estimativa de custos, que poderiam ser feitos com base nas necessidades, eles não sabem quais são as*

*verdadeiras necessidades então a única ferramenta que têm é o histórico e basicamente esse tem sido a base de sustentação da proposta do planeamento orçamental, obviamente que o ideal seria estimar – se as verdadeiras necessidades, mais se não sabe os pressupostos é impossível, a não ser que quando nos peçam essas estimativas digam logo quais os pressupostos”.*

**Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“Sem duvidas, penso que o atual modelo e a forma de funcionar foi efetivamente nisso, a questão da centralização da aquisição dos combustíveis, da aquisição dos transportes para e do TO, para TN, a alimentação, própria capacidade em utilizar as sinergias e estruturas já implementadas de outras forças existentes, foram tudo situações que ao longo dos 10 anos, foi-se refinando e reajustando o modelo com base nas experiencias aprendidas, o modelo pode ser melhorado, mais neste momento julgo que o sistema esta bem implementado e responde perfeitamente as necessidades ate a data das forças no TO, e este melhoramento tem facilitado os procedimentos financeiros relativo a aquisição de bens e serviços para a AVCFN destas forças”.*

**Questões abordadas durante a entrevista fora do contexto do guião.****1. Porque que o orçamento é atribuído a FND trimestralmente?**

**R:** *“O orçamento é planeado sempre no ano anterior a missão da FND, este orçamento é sempre planeado para o ano todo e é enviado para o EMGFA, este depois de receber e consolidar a informação dos vários ramos propõe o orçamento ao MDN que depois envia ao Ministério das Finanças uma proposta de orçamento para às FND, em termos de EMGFA, depois de aprovado em Assembleia da República, pode ser aprovado pelos valores proposto ou sofrer reajustes, de acordo com aquilo que é a política de defesa nacional ao nível destas forças, (...), depois de aprovado o EMGFA atribui aos ramos por tramos trimestrais, ate a data tem sido assim, não quer dizer que este ano face aos normativos legais que entraram em vigor nomeadamente a nova lei de execução orçamental, o novo decreto de lei de execução orçamental, e a nova lei de compromissos, todos os três para 2012, vêm trazer aqui alterações de procedimentos ao nível de execução orçamental que podem vir a obrigar a atribuição aos ramos não por trimestre mais sim para todo o ano”.*

**2. A DFin troca informação diretamente com a FND no TO?**

**R:** *“Não, só em caso muito pontuais, a DFin troca em primeira instancia com os CFin da área de apoio da UnMob, só depois caso for necessário é que troca informação com a UnMob, e só em ultimo mesmo em ultimo caso é que tem de ir diretamente a força que esta no TO”.*

## Apêndice N - Inquérito por Entrevista ao Capitão Nuno Henriques

### GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Capitão Henriques (DFin)

**Nome Completo:** Nuno Miguel Paulino Henriques

**Posto:** Capitão

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Cargo/Função:** Chefe da Secção Tesouraria/Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

**Função Objeto de Estudo:** Oficial de Finanças no TO do Líbano

**Data:** 23/03/2012

**Hora de início:** 16H15

**Hora de Fim:** 17H00

**Unidade/Local:** Direção de Finanças

#### **Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** “*As estruturas intervenientes aquando no TO, como oficial de finanças só interagia com a UnMob que atendia todos os meus pedidos, estamos interligados e só nos ligamos entre a UnMob e eramos intervenientes na área financeira para a força, este foi o meu fluxo e somente este. A DFin e outras estruturas não se relacionavam diretamente com a minha SecFin*”.

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** “*As dificuldades no terreno no âmbito dos fluxos financeiros, foram os registros no sistema, uma vez que no TO não têm o SIG, trabalhamos no regime de conta corrente, introduzimos as faturas, fazemos um apanhado dessas faturas e comunicamos com a UnMob através de correio eletrônico em que enviamos uma folha de rosto com a informação das faturas e depois vão em correio DHL para a UnMob portanto é assim que funciona o fluxo de prestação de contas*”.

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

**R:** “*Quem manuseia e controla, há duas entidades, a logística e a financeira, o que acontece, tendo em conta que o número de recursos é extraordinariamente reduzido há uma otimização de recursos, na parte financeiro temos um tesoureiro e o OF de Finanças e na parte da logística tínhamos um individuo na parte do armazém e na parte das compras. Estes indivíduos que estavam no terreno iam fazer o levantamento dos locais onde haviam os matérias necessários e depois as faturas vinham a nossa mão e validadas conforme a entidade que recebia e colocávamos nos documentos avisar que tinha-se recebido material e depois desta confirmação do que o material fora recebido e em condições então era depois realizado o pagamento, digamos a regularização da dívida para com o fornecedor. Essas despesas eram efetuadas baseadas no FM atribuído a FND*”.

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** “*Funciona assim porque a organização está assim. Está definido pela diretiva do General Chefe, e apesar de a DFin ser a entidade que faz a redistribuição de valores, a estrutura de apoio é uma entidade que faz o aprontamento e o nosso relacionamento e diretamente com esta unidade. Mesmo com a entrada da tesouraria única continuara o sistema ate agora utilizado nas despesas com AVCFN, porque o modelo de FM mantem-se nas UnMob, apesar de a DFin ser responsável por efetuar todos os pagamentos em TN, manter-se-á a UnMob solicitar FM e depois transferido para o TO*”.

### **Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-financeiro às FND?**

**R:** *“Pontos fortes é que permitem a regularização de todos os encargos da FND no TO, ou seja os fornecedores imediatamente tem logo ali a conta prestação dos seus fornecimentos, não existe necessidades que não tenham capacidade de ser resolvidas no TO, porque temos esta célula financeira que consegue resolver no local em tempo oportuno todas as necessidades da força”.*

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- financeiro às FND?**

**R:** *“Não ter a ligação ao sistema central, podia acontecer, existir uma ligação codificada que não fosse vulnerável a ataques de hackers e garantisse a integridade da informação ligada ao TN e nos TO, em vez de fazer um regime de preencher folhas de Excel e enviar contas correntes, registávamos imediatamente em sistema a nossa execução. Porque assim temos uma execução a 3 meses, o TO esta a gastar neste momento dinheiro em fazer despesa ou seja no final do mês quando é enviado a conta corrente para a UnMob, e esta ainda tem de registar em sistema *apercebe um atraso em termos do conhecimento da prestação de contas.* Devia se dar o conhecimento atempado daquilo que acontece em termos de execução orçamental no TO para o TN, senão o que acontece é que *estamos sempre a trabalhar atrasados,* e no meu ponto de vista esta ligação com o sistema central seria fundamental para no TN saber-se concretamente como esta a ser efetuada a execução orçamental das FND, *eliminando os mapas, as contas correntes e começar a pensar-se em criar o SIG online para ser utilizado nesse contexto”.**

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“A melhor forma e manter-se as coisas como estão, através dos memorandos. Nestes memorando já existe um levantamento prévio de fornecedores, ou seja, quando cheguei ao TO já tinha uma listagem daqueles que eram confiáveis e dos que não são, os que dão garantia a força de sustentabilidade e depois também tem uma coisa, nos temos entre as nossas forças períodos de sobreposição esse conhecimento alem daquele que já esta instituído a nível de organização também a transmissão de conhecimentos permiti-nos fazer este ajuste, portanto eu não me senti com dificuldades em saber quais os melhores fornecedores a lidar, *este trabalho já tinha sido feito pela equipa inicial que faz o reconhecimento antes de a força ser projetada no TO e também pela própria missão”.**

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“Para isto acontecer, no meu ponto de vista, todos os orçamentos são estimativas, mas existe uma desarticulação e o desfasamento entre aquilo que esta a acontecer no TO e à posteriori o que isso nunca tem ou que se ouviu falar, é a vulnerabilidade, nos não temos um terminal ligado ao nosso sistema central que permite um fluxo de informação online, e no meu entendimento esta e a grande vulnerabilidade, que outorga não só em desconhecimento daquilo que se faz (só temos o conhecimento mais tarde apos a chegada das contas correntes) e como tal se eu tivesse online e dentro daquilo que se esta a passar conseguiria fazer uma melhor distribuição orçamental. Contudo o modelo que esta em vigor é o mais adequado, mais se aquela vulnerabilidade fosse ultrapassada, o controlo online conseguiria acabar com as estimativas e trabalhar em termos orçamentais mais adequados”.*

**Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“Volto a referenciar que o sistema de conta corrente é arcaico e a falta de ligação ao sistema central são os fatores que não permitiram ate agora dar um salto para otimizar o sistema”.*

**Questões abordadas durante a entrevista fora do contexto do guião.**

**1. Tem algo a comentar relativamente ao fato do orçamento ser atribuído a FND trimestralmente e não pelo período de duração da missão?**

**R:** *“O pessoal do TO trabalha com o FM, portanto o que eles precisam é de ter liquidez, imagina por exemplo: em janeiro é transferida liquidez para o TO, uma vez que trabalha em FM arca com as suas despesas, no final do mês envia a sua conta corrente para o TN, e é necessário encaixar em sistema e fazer-se a reposição do FM, este processo é que obriga a ter dotação, não cria necessariamente uma dificuldade ao TO visto que este tem liquidez, cria é dificuldade ao TN porque não tem orçamento para fazer a reposição, porque as dotações tardiamente são distribuídas, portanto não é uma questão de problema no TO é sim de reposição de liquidez e a execução orçamental de despesa no TN porque o orçamento é atribuído tardiamente”.*

## Apêndice O - Inquérito por Entrevista ao Tenente Coronel Godinho dos Santos

### GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** TCor Godinho dos Santos (RPM/EME/CmdLog)

**Nome Completo:** António Manuel Godinho dos Santos

**Posto:** Tenente Coronel

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Cargo/Função:** Chefe da Repartição de Planeamento Meios/EM/CmdLog

**Função Objeto de Estudo:** Planeamento às FND

**Data:** 27/03/2012

**Hora de início:** 10H15

**Hora de Fim:** 11H00

**Unidade/Local:** CmdLog - Edifício Ceuta

#### **Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** *“As principais estruturas do exército são: o comando da logística através das entidades gestoras das verbas das FND’S a saber:*

*a- RPM/EM/CmdLog que gere as dotações atribuídas ao exército; das verbas que cativa na DA/CmdLog paga as despesas dos TO’, relativamente dos contratos celebrados com alimentação, combustíveis, outros serviços, encargos de instalações etc. Suporta encargos diversos com MOU ou TA celebrados com outros países.*

*b- Direção de Finanças- recebe dotações as SG/MDN e distribui de acordo com orientações da RPM/EM/CmdLog; atribui Fundo Maneio; supervisiona a execução orçamental das contas submetidas por todas as secções logísticas.*

c- *Direção de Infra Estruturas do Exército, Direção de Saúde, Direção Material e Transportes que efetua estimativas de custos trimestralmente e gerem as dotações recebidas adquirindo e fornecendo as forças nos TO's ou em TN*

d- *Comando Operacional- efetua planeamento de encargos, apresentam estimativas de custos, elabora os planos administrativo-logístico e Diretivas Operacionais para cumprir as missões atribuídas ao CFT pelo EMGFA. Gere do ponto de vista operacional a atribuição das forças a empregar nas FND, alocando os recursos financeiros necessários. Subdelega nas Brigadas a execução.*

e- *A informação entre estas entidade estabelecem-se através dos meios normais, Fax, Notas, Mensagem, Emails, e Relatórios”.*

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** *“Maior dificuldade reside no fato das dotações serem atribuídas ao Exército trimestralmente pela entrada em vigor da Lei Nº. 8/2012 e da execução orçamental, os processos aquisitivos terão de ser cabimentados previamente antes de lançados no mercado, logo teremos de efetuar cativação da verba. Mais, obedecendo à Lei dos Duodécimos ficamos sem capacidade de efetuar despesas já que nos 3 primeiros meses (trimestre) a dotação recebida será dividida por 12 meses o que representa uma diminuta capacidade financeira. Outra dificuldade é a imprevisibilidade da despesa nos TO's dado o grande grau de incerteza das missões”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

**R:** *“As faturas são responsabilidade do Órgão Financeiro da FND agregada a Secção Logística da Força. As aquisições no TO são inscritas no registo próprio e enviadas para prestação de contas no TN à secção logística que apoia essa FND. Os encargos decorrentes de acordos internacionais MOU ou TA serão emitidos STANAG'S devendo esses mesmos órgãos no TO de validar tais prestações de serviços. Parte das despesas que ocorrem no TO são pagas diretamente no CmdLog. Sou da opinião que o Regimento de Transportes (sendo unidade terminal que controla as cargas de material no TO) deveria ter também uma secção logística permanente no TO em apoio à FND. Mudaria/rodava desfasada do restante contingente mais ganhava-se com a experiencia que iria detendo do TO e do canal financeiro”.*

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** *“A FND remete as requisições ao canal logístico para serem satisfeitas. A SecLog da UniMob encaminha os pedidos de artigos logísticos ao Comando da Brigada, este para o CFT e este ao CmdLog. As requisições AVCFN não são âmbito logístico, por isso devem ser adquiridas no TO. Não faz sentido enviar requisições à DFin”.*

### **Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-Logístico financeiro às FND?**

**R:** *“A definição das tarefas de cada OCAD expresso na Diretiva 12/CEME/08”.*

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- Logístico financeiro às FND?**

**R:** *“A dotação ser atribuída trimestralmente, o fraco controlo do emprego das verbas gastas a nível das UEO no aprontamento e sustentação. A limitação de obedecer aos prazos de prestação de contas, “PLC”, “PAP” etc. As divergências entre estimativas e com planeamento e com o executado. Exiguidade de verbas para FND disponibilizada pelo EMGFA”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-Logístico financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“Existe mecanismos de apoio logístico garantidos pela ONU e NATO através da celebração de Technical Agreements (TA) e MOU os quais prevê o tipo de apoio e o pagamento dos encargos. Este é o mecanismo correto de articular o apoio logístico. Consultar “Transporte Estratégico Mecanismo SALTIS”, “Mecanismo Athena”, e firma NAMSA”.*

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“As verbas para as FND não têm tecto. De acordo com o valor estimado para as missões, o poder político decide efetua-las ou não. Em princípio os valores apresentados pelos ramos ao EMGFA são atribuídos desde que justificados. Considero que o Exército*

*tem sido ressarcido dos encargos c/as FND. Alias, algumas UEO aproveitam recursos das FND para (complementar) os seus orçamentos de AVCFN. Por que razão se verifica tão grande alternância na atribuição de missões às nossas Brigadas 3 brigadas? (justificação de despesas c/FND)? O orçamento adequado às necessidades de sustentação (e o aprontamento e rendição? que faria o orçamento? se as missões estão sempre a mudar?) está modalidade é impraticável ”.*

**Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

*R: “Em primeiro lugar as lições aprendidas são o pilar que concorre para a otimização do apoio logístico às FND. Repare-se que as estimativas de custos assentam em grande parte em indicadores de planeamento que multiplicado pelo numero de homens no TO da o valor dos encargos a suportar. Em segundo lugar permite ter um conhecimento das circunstâncias de cada TO, na procura das melhores soluções logísticas, explorando naturalmente os recursos locais. Finalmente o modelo patente na Diretiva 12/CEME/08 é já um trabalho fruto de duas décadas de FND’s e muita experiencia. É o documento mais completo que já foi feito. Neste capítulo não vejo muito a inovar”.*

**Apêndice P - Inquérito por Entrevista ao Capitão António Monteiro****GUIÃO DA ENTREVISTA**

**Tema: “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”**

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Capitão Monteiro (CRS/EPS)

Nome Completo: António José Rodrigues Monteiro

Posto: Capitão

Arma/Serviço: Administração Militar

Cargo/Função: Comandante da CReabSvc

Função Objeto de Estudo: Adjunto financeiro na DA e Oficial de Finanças no TO do Kosovo (2011)

Data: 03/04/2012

Hora de início:15H15

Hora de Fim:16H00

Unidade/Local: EPS

**Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** *“As principais estruturas do Exército intervenientes são: Comando das Forças Terrestres (CFT), Comando da Logística (CmdLog), e a Unidade que apronta. O contacto primordial é feito com a unidade aprontadora, para as questões orçamentais, mapas de custo, vencimentos e qualquer problema a este nível. No caso de ser necessário um reforço de verba (PAR), a força solicitava o mesmo para o CFT, com conhecimento ao CmdLog. Será este último comando a decidir se facultaria ou não o reforço de verba. O relacionamento com o CmdLog, acontece no caso da arrecadação de receitas perante outros contingentes e no caso do envio de despesas que seriam pagas diretamente por*

*Portugal no âmbito da sustentação da Força no TO (Alimentação, Água engarrafada, manutenção do campo e serviço de lavanderia)”.*

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

*R: “A principal é a demora na atribuição de reforços de verbas, bem como saber se as mesmas já foram efetivadas em termos de transferências horizontais em SIG, uma vez que no TO não está disponibilizada a ferramenta SIG, o que do meu ponto de vista também dificulta o processo contabilístico, para além de duplicar, ou mesmo triplicar os procedimentos”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

*R: “ (Este procedimento deverá estar definido em NEP) Quem controla as faturas da FND, ao nível da entrada dos materiais, é o sargento de reabastecimento, que confere as faturas, no ato da entrega dos matérias, e as assina confirmando a entrega dos artigos. Depois o Oficial de finanças, coadjuvado pelo elemento que elabora o Registo de controlo de Encargo, procede a verificação e a submete ao Comandante da Força para Visto. A anterior de todos estes procedimentos, terá de haver a uma requisição”.*

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

*R: “Este procedimento era efetuado pela SecLog da FND e não pela parte financeira. No caso da minha força, estas requisições eram enviadas ao CmdLog, e no caso de ter o referido material, caso considera-se essencial, fornecia. No caso de não o ter: ou elaborava uma Manifestação de Necessidade e remetia a Direção de Aquisições para aquisição; ou atribui-a a unidade no TO um reforço de verba para fazer face a tal despesa e aquisição do material no TO”.*

### **Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-Logístico financeiro às FND?**

*R: “ O apoio que é prestado pelo CmdLog, nomeadamente com o Estado-maior”.*

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- Logístico financeiro às FND?**

**R:** *“O ponto fraco que saliento é o fato de no TO não possuímos SIG. Possibilitaria: a verificação permanente, por qualquer entidade, da execução orçamental; a diminuição do trabalho, por parte da Unidade aprontadora, uma vez que todo o processo seria efetuado no TO; facilitaria o trabalho no TO, uma vez que não seria necessário imprimir em duplicado compromissos, não seria necessário fazer Registos de Tesouraria e Registo de Controlo de Encargos, documentos que são elaborados em duplicado, uma vez que a unidade aprontadora terá de inserir todos os dados em SIG”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-Logístico financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** *“A FND, por norma, não adquire bens a outros contingentes. O que pode acontecer é militares da FND deslocarem-se a outros campos e pernoitarem lá, ou ai tomarem refeições. Por norma a FND paga estas despesas. O pagamento destas despesas poderá também ser efetuado pelo J8 (Secção financeira da KFOR). Neste caso o J8 efetua o pagamento ao respetivo contingente, e solicita, à posteriori o ressarcimento da verba a Portugal, (CmdLog)”.*

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“Neste momento, aquilo que me é dado a conhecer as estimativas e o orçamento executado é muito próximo, o que significa que as estimativas foram aproximadas das necessidades. Do meu ponto de vista, da forma como esta a funcionar é o mais adequado”.*

#### **Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“Nos TO nem sempre é possível encontrar certo tipo de artigos. É sempre uma mais-valia ter a possibilidade de ser reabastecido por TN. No entanto, a não ser que haja voos de sustentação, será difícil faze-los chegar a TO. No caso que não haver, em canal, estes produtos, leva tempo a adquiri-los em TN e a faze-lo chegar a TO. As aquisições que*

*são efetuadas em TO, nem sempre os artigos se encontram nas quantidades pretendidas e com a qualidade desejável. Julgo que se poderia melhorar ao nível do sistema informático. Neste momento a secção financeira no TO funciona com folhas de excel, o que nos tempos de hoje é desajustado. Julgo que com a implementação do SIG permitiria obter melhorias ao nível da oportunidade da informação, bem como a uniformização de procedimentos entre as secções financeiras em TN e no TO ”.*

## Apêndice Q - Inquérito por Entrevista ao Tenente Horácio Ferreira

### GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** Tenente Ferreira (EPS)

**Nome Completo:** Horácio José Portela Ferreira

**Posto:** Tenente

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Cargo/Função:** Chefe do gabinete de Finanças Públicas da EPS

**Função Objeto de Estudo:** Oficial de Finanças no TO do Afeganistão

**Data:** 11/04/2012

**Hora de início:** 15H15

**Hora de Fim:** 16H00

**Unidade/Local:** EPS

#### **Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** *“As principais estruturas do Exército intervenientes na administração logístico-financeira das FND, principalmente a nível de planeamento é a RPM do CmdLog, é ela que coordena todo o circuito em termos administrativo logístico, e que planeia as verbas durante as várias fases da constituição da força (constituição, aprontamento, sustentação e retração e desconcentração), durante estas fases existem custos que são primeiramente planeados pelo CmdLog na qualidade da sua RPM e que faz a distribuição de todos os meios. Em termos de execução temos a FND que funciona com uma Secção Financeira Eventual, constituída pelo Oficial de Finanças e um Tesoureiro e que faz a ligação com a UnMob, que normalmente são uma das três brigadas ao nível do Exército (BrigRR,*

*BrigIntRap, BrigMec) em que cada uma envia uma força quando solicitadas para aprontar, ficando estas sobre a sua responsabilidade na fase da sustentação e aprontamento. É a UnMob quem recebe as verbas para poder responder aos encargos durante o período da missão. Relativamente à informação entre as principais estruturas, eu enquanto Oficial de Finanças não tinha ligação com a DFin, toda informação era processada diretamente com a Secção Logística da UnMob (Brig Intervenção), por vezes paralelo a isso também comunicava com a RPM em que falava sobre as necessidades e sobre os TA e MOU, o controlo desses acordos era feito pelo CmdLog, mas quem dava o visto de como o serviço era efetuado ou como os bens eram adquiridos era a Secção Financeira Eventual do TO”.*

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

*R: “As principais dificuldades, a distância do TO para o TN torna-se uma dificuldade porque por vezes a informação é difícil de chegar de um lado para outro isso também advém da pouca qualidade da internet que tem falhas de circuito por vezes que dificultam o processamento da informação em termos informáticos. Em termos físicos torna-se por vezes impossível, por exemplo no TO de Afeganistão demorava meses o circuito físico de algumas notas, circulares, alguma correspondência e limitava a comunicação por emails que servia como método de relato de transferências entre as várias UEO. Outra dificuldade é que alguma informação física não podia ser enviada do TO para o TN devido ao critério de segurança por vezes não lhe confere que seja enviada por correio eletrónico, carta ou outro meio físico porque era feito por empresas locais e internacionais e podia haver alguma dificuldade de segurança com as mesmas e assim os documentos não eram enviados, quanto aos voos de sustentação apenas tive um durante os 6 meses de missão então utilizava os meios informáticos internos”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

*R: “Na minha missão, as faturas eram controladas pela secção financeira do TO criada para o efeito, neste caso pelo oficial de finanças e pelo tesoureiro (constituem a secção financeira no TO,) estas pessoas manuseiam e controlam todas as faturas durante toda a missão. É o meio mais eficiente porque são as pessoas que estão diretamente ligadas com a Secção Financeira e devem fazer a toda a gestão das mesmas”.*

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** “ Neste caso porque *todas as faturas relativamente a bens e serviços (AVCFN) são primariamente adquiridas no TO, ou através do mercado local, ou através de TA que se tenham com empresas locais ou outras estacionadas no TO e MOU com outras nações. No caso de não existir esses bens no TO, o processo é feito pela secção logística da UnMob e pela observação das diretivas previstas através da diretiva 23 de 2008 do CEME onde nos dizem as atribuições, e as responsabilidades de preparação e emprego dos elementos das FND para o Exército no âmbito das MHP e também os planos administrativo logístico para a força em questão (sempre que uma força é destacada é feito um plano administrativo logístico) que determina quais os procedimentos em termos logísticos e conseqüentemente financeiros para uma determinada força. Porque não à DFin, na minha opinião deve continuar a ser diretamente a UnMob porque é a responsável pela sustentação da força e ela deve ter a administração e o apoio total às FND que se encontram no TO ”.*

**Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-Logístico financeiro às FND?**

**R:** “ *Os pontos fortes, no meu entender é a rapidez que se tem revelado em todo o processo administrativo logístico e por conseqüente o relacionamento com todos os intervenientes no processo (...) e a sociedade em si, estes relacionamentos ajudam muito no cumprimento da missão. Deste modo, a tentativa de toda gente no TN estar bastante disponível para atender os problemas das FND que são bastante elevados e a rapidez e velocidade que estes problemas são atendidos torna-se por si só um dos pontos fortes ”.*

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- Logístico financeiro às FND?**

**R:** “ *Na minha opinião um ponto fraco é não haver um mecanismo, plataforma ou um software que permita uniformizar todas FND no TO, cada FND utiliza o seu programa, nomeadamente o Excel, ou outros por cada força criada para controlar todos os encargos em todas as FND, seria uma melhoria se pudéssemos estar ligados ao SIG, o que facilitaria a vida tanto ao pessoal no TN como no TO ”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-Logístico financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

*R: “A ligação que se efetua com outras forças é normalmente através dos MOU efetuados entre o MDN e os outros países, são contratos assim efetuados entre o MDN por intermedio do CmdLog do Exército e as outras forças. No terreno as coisas são operacionalizadas através de um performex que existem nas outras forças e nos distintos TO, e servem para fazer a ligação entre os serviços e bens prestados por outras forças. Os EUA forneciam-nos peças de para viaturas Hummer, combustíveis e lubrificantes e alimentação nos seus campos militares. As outras forças forneciam sobretudo combustíveis e alimentação porque também tinham campos onde tinham isso disponível. Tudo é devidamente contabilizado através da ligação entre secção financeira eventual criada na força do TO e as secções financeiras de outras forças, existentes no TO através dos performex ou de requisições criadas para o efeito, quando recebíamos o bem ou serviço assinávamos como foi recebido e prestado, a posteriori enviava-se para Portugal depois de confirmado no TO, onde ai se efetuava (...) o ciclo da despesa completo ate ao pagamento”.*

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

*R: “O orçamento para às FND é um orçamento efetuado trimestralmente e baseado em estimativas, na minha opinião o orçamento devia ser baseado nas verdadeiras necessidades da força e não ser definido trimestralmente mas sim semestralmente ou seja o total período da permanência da força estipulado para permanecer no TO ”.*

#### **Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

*R: “Na minha opinião os atuais procedimentos estão adequados a realidade e as necessidades das MHP, mais como já referenciei anteriormente, se o orçamento fosse*

*atribuído não trimestralmente mais para o verdadeiro período de duração da missão, penso que seria uma mais-valia para todo o processo administrativo de uma FND”.*

## Apêndice R - Inquérito por Entrevista ao Tenente Coronel Aquilino Torrado

### GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços”

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Carlos Espirito Santo Pereira.

**Entrevistado:** TCor Torrado (DMT/CmdLog)

**Nome Completo:** Aquilino José António Torrado

**Posto:** Tenente Coronel

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Cargo/Função:** Chefe da Repartição de Reabastecimento e Serviços/DMT

**Função Objeto de Estudo:** Reabastecimento e Gestão dos bens às FND

**Data:** 13/04/2012

**Hora de início:** 10H15

**Hora de Fim:** 11H00

**Unidade/Local:** Direção de Material e Transportes

#### **Bloco B:**

**5. Quais são as principais estruturas do Exército intervenientes na administração-logística e financeira da FND e como se processa a informação entre elas?**

**R:** *“São várias as estruturas que intervêm, como principal temos o CmdLog através das suas direções, nomeadamente:*

*- A DMT, que é o principal órgão de Gestão de Material, (todos os da cadeia logística). A DMT faz a avaliação dos materiais existentes em canal de reabastecimento bem como o existente nas unidades e dentro do que existir responde as necessidades da FND no TO. No caso de não existir em nenhum dos órgãos referenciados a DMT faz uma manifestação de necessidades a DA para aquisição;*

*- O EME/CmdLog, que faz o apoio técnico e estudo dos meios necessários p/FND, e a especificidade técnica dos meios e também define o quadro orgânico;*

- DA que é responsável pela execução e as aquisições;
- Regimento de Manutenção;
- Regimento de Transportes é a estrutura responsável por todo o transporte do TN para o TO e vice-versa;
- Centro Militar de Eletrónica, que faz a reparação de todo o material de comunicações;
- Direção de Saúde que garante o apoio sanitário das forças no TO, através de um médico, faz a gestão dos medicamentos (...);
- Direção de Infra Estruturas, que é responsável por fazer a avaliação da área onde às FND serão implementadas bem como a sua edificação;
- As OGFE onde é adjudicado todo o fardamento das forças a serem projetadas;
- Manutenção Militar, que disponibiliza os géneros que não existem no TO e que são normalmente de consumo mais tradicional, como por exemplo o bacalhau, vinho do porto entre outros, numa espécie de “mimos” que servem para manter a moral das forças”.

**6. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no TO?**

**R:** “Não temos sentido grandes dificuldades. Tem-se conseguido todos os meios para fazer face a todas as fases que constituem às FND. *A dificuldade na minha opinião é a forma como é disponibilizado o orçamento, “Trimestralmente”.* Recebemos as dotações no 1º mês de cada trimestre, *o que acarreta problemas na gestão e no planeamento e torna-se difícil cumprir as formalidades legais estabelecidas no CCP.* Na minha opinião as dotações deviam ser disponibilizadas para o ano todo. Não se pode planear tudo duma só vez (apenas de 3 em 3 meses), *verificando-se assim um atraso na disponibilização dos meios à FND”.*

**7. Quem manuseia e controla as faturas atinentes às FND no TO? Será esse o meio mais eficiente?**

**R:** “Para viver a FND precisa de Orçamento ou seja liquidez financeira. Temos duas áreas que não se podem separar, a logística e a financeira. As despesas de grande logística (normalmente bens de aumento a carga) são remetidas a DMT que é a estrutura responsável, a pequena logística (AVCFN) são manuseadas pela célula existente no TO responsável para o efeito. *Faz todo sentido à contabilização das despesas da FND ser feita na UnMob.* (...) Certo tipo de bens de aumento a carga (maquina de lavar roupa, aspirador industrial) podem ser adquiridos no TO apos previa requisição da FND a

entidade gestora do material. Para tal, a DMT faz uma avaliação se é ou não mais vantajoso adquirir no TO do que no TN, caso sim, fazem o planeamento e disponibilizam as verbas para a FND que paga e adquirem o bem ”.

**8. Quais as razões pela qual as FND remetem as suas requisições relativamente a bens e serviços no âmbito das AVCFN à SecLog da UnMob/Ap e não diretamente à DFin?**

**R:** O interlocutor preferiu não responder. Contudo ressaltou que “A DFin com a entrada da Tesouraria Única esta a tentar centralizar todos os pagamentos do exército”.

### **Bloco C:**

**9. Quais são os pontos fortes do atual sistema de apoio administrativo-Logístico financeiro às FND?**

**R:** “ *O fato da estrutura estar a ser bem utilizada é por si só um ponto forte;*

*-Saber usar bem as organizações internacionais (ONU,OTAN) e outras organizações de apoio logístico (NAMSA, ATHENA);*

*-As relações bilaterais entre países que estão no TO;*

*- Conhecimento de Empresas com estruturas já bem articuladas existentes no TO ”.*

**10. Quais são os pontos fracos do atual sistema de apoio administrativo- Logístico financeiro às FND?**

**R:** “*Não vejo muitos pontos fracos. Mais talvez a burocracia existente, as necessidades tem de passar por vários patamares da Cadeia de Comando, o que causa atrasos em responder atempadamente as necessidades da força no TO. Contudo esta burocracia tem de ser seguida principalmente para situações em que o valor das despesas ultrapassa a competência das entidades que autorizam as despesas ”.*

**11. Qual a melhor forma de articular os procedimentos administrativo-Logístico financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes?**

**R:** “*Temos de primeiro analisar onde estamos inseridos e a partir dai escolher os melhores acordos possíveis com vista a satisfação das necessidades das nossas forças”.*

**12. Face ao histórico das FND e das lições aprendidas, será mais ajustado continuar a atribuir o orçamento a FND baseado em estimativas em vez de um orçamento adequado às verdadeiras necessidades de sustentação?**

**R:** *“As estimativas podem-lhes chamar de necessidade orçamental. As estimativas são muito reais, a prova disso é que as FND não têm manifestado muita falta de orçamento. No caso de ser uma missão num novo TO, aí sim o orçamento a disponibilizar teria de ser repensado, visto não existir um histórico”.*

**Bloco D:**

**13. Considera existirem experiências aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) designadamente aos procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços?**

**R:** *“Sem dúvida que as experiências aprendidas são uma mais-valia, nomeadamente: As relações que se ganham com as organizações internacionais”.*

**Questões abordadas durante a entrevista fora do contexto do guião**

**1. Como se procede quando a missão da força prolonga-se mais do que o estimado?**

**R:** *“Quando a força prolonga-se mais do que o estimado, normalmente não mais do que 1 mês, o orçamento é ajustado, através de reforços orçamentais”.*

**Apêndice S - Objetivos das Categorias preestabelecidas dos Inquéritos por Entrevista**

<b>Temas/Categorias</b>	<b>Objetivos</b>
Dados sociodemográficos	Conhecer os entrevistados tendo em conta a posição / cargo que desempenham
Principais estruturas do exercito e como se processa a informação entre elas	Conhecer quais as estruturas intervenientes na administração logística e financeira das FND e como se processa a informação entre elas
Dificuldades nos fluxos financeiros à sustentação no TO	Conhecer as principais dificuldades que existem nos fluxos financeiros à sustentação no TO
Manuseamento e controlo das faturas relativos às FND no TO e a sua eficiência	Identificar de que forma de processa o controlo das faturas nas FND bem como a sua eficiência.
Razoes pelas quais, as FND remetem as requisições sobre os bens e serviços das AVCFN à SecLog e não a DFin.	Identificar as razões principais através das quais as requisições que se relacionam com as AVCFN não são tratadas na DFin.
Pontos fortes do sistema atual de apoio administrativo-logístico financeiro das FND	Conhecer quais os principais pontos fortes que contextualizam o sistema atual de apoio administrativo-logístico e financeiro das FND.
Pontos fracos do sistema atual de apoio administrativo-logístico financeiro das FND	Conhecer quais os principais pontos fracos que contextualizam o sistema atual de apoio administrativo-logístico e financeiro das FND.
Forma de articulação nos procedimentos administrativo-Logístico financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes	Identificar qual a forma de articulação nos procedimentos administrativo-Logístico financeiros relativos à aquisição de bens e serviços pela FND no TO com os das outras forças aí existentes
Determinar se o orçamento deve ser efetuado a FND se baseia em estimativas ou ser adequado às necessidades de sustentação.	Identificar as diferentes conceções dos entrevistados no que se relaciona com a base de efetuação do orçamento.
Interpretação das experiencias anteriores como mais-valias para a otimização das Forças Nacionais Destacadas no que se relaciona com os bens e serviços	Identificar se as experiências anteriores funcionam como mais-valias para otimização das Forças Nacionais Destacadas no que se relaciona com a aquisição dos bens e serviços

**Ilustração 16 - Tabela das categorias e respetivos objetivos**

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice T - Matriz da Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista.

Categorias	Subcategorias	TCor Godinho dos Santos	TCor Torrado	Major Reis	Major Belo
<p><b>Principais estruturas do Exército e como se processa a informação entre elas</b></p>	<p>–Principal Estrutura interveniente no processo de apoio administrativo-financeiro as FND é o CmdLog através das suas direções;</p> <p>–UnMob como 1.º elo de ligação entre o TO - TN.</p>	<p>“As principais estruturas do exército são: o comando da logística através das entidades gestoras das verbas das FND’S (...) (DA, DFin, DIE, COp)”.</p>	<p>“São várias as estruturas que intervêm, como principal temos o CmdLog através das suas direções”.</p> <p>“A DMT, que é o principal órgão de Gestão de Material, (todos os da cadeia logística). A DMT faz a avaliação dos materiais existentes em canal de reabastecimento bem como o existente nas unidades”.</p>	<p>“Em termos de estrutura logística e apoio que elas dão as FND, a varias entidades, desde o CmdLog através da DA”.</p> <p>“ (...) a Unidade Mobilizadora existe para dar apoio em Portugal com tudo que tenha a ver com aquela FND (...) a unidade mobilizadora que os aprontou, continua como sempre com o cordão umbilical ligado aquela unidade”.</p>	<p>“Os principais intervenientes são a DA que faz a execução orçamental, o EME do CmdLog através da repartição de planeamento e meios (RPM) e o EMGFA”.</p>

<p><b>Dificuldades nos fluxos financeiros à sustentação no TO</b></p>	<p>–Distância do TO para o TN;</p> <p>–Dificuldades de articulação;</p> <p>–Forma como é disponibilizado o orçamento;</p> <p>–Demora na atribuição dos reforços orçamentais;</p> <p>–Atribuição do orçamento por tramos trimestrais;</p> <p>–Falta de capacidade para efetuar despesas dentro dos requisitos legais;</p> <p>–Atraso no conhecimento de informação entre TO's e TN.</p>	<p><i>“A maior dificuldade reside no fato de as dotações serem atribuídas ao Exército trimestralmente”</i></p> <p><i>“ (...) obedecendo à Lei dos Duodécimos ficamos sem capacidade de efetuar despesas já que nos 3 primeiros meses (trimestre) a dotação recebida será dividida por 12 meses o que representa uma diminuta capacidade financeira”.</i></p>	<p><i>“A dificuldade na minha opinião é a forma como é disponibilizado o orçamento,</i></p> <p><i>“Trimestralmente. (...) o que acarreta problemas na gestão e no planejamento e torna-se difícil cumprir as formalidades legais estabelecidas no CCP. (...) Verificando-se assim um atraso na disponibilização dos meios à FND”.</i></p>	<p><i>“Quem saberá melhor é quem esta no terreno, mais não a duvidas que quanto mais estiver afastada a força do nosso território mais dificuldades logísticas se põe”.</i></p>	<p><i>“As principais dificuldades são o fato de o orçamento ser carregado trimestralmente (3 em 3 meses) devia ser carregado uma só vez, uma vez que as adjudicações por exemplo que se fazem em março “hipotecando” verbas do exército que fazem falta, (...) Por algo que só será pago em junho uma vez que as faturas relativamente as FND são pagas aos fornecedores a 60 dias, ou seja o cabimento e o compromisso é feito a 6 meses”.</i></p>
---	--	--	---	---	---

<p><b>Manuseamento e controlo das faturas relativos às FND no TO e a sua eficiência</b></p>	<p>–Documentos de despesa de AVCFN no TO manuseadas pelo Of. Finanças e contabilizadas na UnMob;</p> <p>–O processo de despesa no TO quer no TN é responsabilidade de várias entidades;</p> <p>–Tem sido o meio mais eficiente.</p>	<p><i>“As faturas são responsabilidade do Órgão Financeiro da FND agregada a Secção Logística da Força. As aquisições no TO são inscritas no registo próprio e enviadas para prestação de contas no TN à secção logística que apoia essa FND. Os encargos decorrentes de acordos internacionais MOU ou TA serão emitidos STANAG’S devendo esses mesmos órgãos no TO de validar tais prestações de serviços. Parte das despesas que ocorrem no TO são pagas diretamente no CmdLog”.</i></p>	<p><i>“As despesas de grande logística (normalmente bens de aumento a carga) são remetidas a DMT que é a estrutura responsável, a pequena logística (AVCFN) são manuseadas pela célula existente no TO responsável para o efeito. Faz todo sentido à contabilização das despesas da FND ser feita na UnMob”.</i></p>	<p><i>“Na prática quer no TO quer no TN a várias entidades que são responsáveis por várias partes do processo de despesa, existe a parte do armazém, a que requisita os bens, essas pessoas por si só já são intervenientes no processo”.</i></p>	<p><i>“O oficial de logística no TO envia as faturas para a RPM que foi a estrutura responsável pela cabimentação e esta por seguida autoriza a DA à efetuar o pagamento, na minha ótica é o meio mais eficiente, assim quem esta no TO, o oficial de logística em coordenação com o de finanças é quem controla as despesas localmente, a DA só paga às faturas que estiverem validadas pelo OF de finanças no TO”.</i></p>
---	---	--	--	---	--

<p><b>Razões pelas quais, as FND remetem as requisições de AVCFN à SecLog e não à DFin</b></p>	<p>–A DFin tenta centralizar todos os pagamentos do exército;</p> <p>–CmdLog através das suas direções é responsável pelas despesas de grande logística;</p> <p>–Despesas de AVCFN responsabilidade da OI/FND e UnMob;</p> <p>–Despesas de Sustentação da FND no TO c/base no FM atribuído pela Dfin.</p>	<p><i>“A FND remete as requisições ao canal logístico para serem satisfeitas. A SecLog da UniMob encaminha os pedidos de artigos logísticos ao Comando da Brigada, este para o CFT e este ao CmdLog. As requisições AVCFN não são âmbito logístico, por isso devem ser adquiridas no TO”.</i></p>	<p><i>“A DFin com a entrada da Tesouraria Única esta a tentar centralizar todos os pagamentos do exército”.</i></p>	<p><i>“A DFin (...) agora com a entrada da tesouraria única terá finalidade primordial efetuar todos os pagamentos do exército”.</i></p> <p><i>“(...) quando esta no TO a sua unidade mobilizadora que os aprontou, continua com sempre com o cordão umbilical ligado aquela unidade”.</i></p> <p><i>“uma compra local o pagamento é feito mesmo no TO, mas para isso tem um Fundo de Maneio que vai permitir fazer face a essas situações”.</i></p>	<p><i>“A força tem um fundo de maneo, e quando a requisição ou necessidade não se enquadra no orçamento disponível a UnMob faz chegar estas requisições ao CFin que remete à DFin que por sua vez valida também e repõe o fundo de maneo a UnMob, o CmdLog passa ao lado no tipo de despesas de AVCFN, só entra em ação no caso de as despesas serem atividades de carater logístico”.</i></p>
--	---	---	---	--	--

<p><b>Pontos fortes do sistema atual de apoio administrativo-logístico financeiro das FND</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Fretar aviões civis para projetar e retrain C/menor comodidade e menos custos;</li> <li>–Relações bilaterais c/organizações internacionais, de apoio logístico; Forças no TO; Empresas c/boas estruturas no TO;</li> <li>–Existência e bom uso do SIG no TN;</li> <li>–Estabilidade do modelo de apoio administrativo logístico e financeiro;</li> <li>–Regularização dos encargos no TO.</li> </ul>	<p><i>“A definição das tarefas de cada OCAD expresso na diretiva 12/CEME/08”.</i></p>	<p><i>“ O fato da estrutura estar a ser bem utilizada é por si só um ponto forte; Saber usar bem as organizações internacionais (ONU,OTAN) e outras organizações de apoio logístico (NAMSA, ATHENA); As relações bilaterais entre países que estão no TO; Conhecimento de Empresas com estruturas já bem articuladas existentes no TO”.</i></p>	<p><i>“ (...) mais também dada a esta diversidade de TO’s, penso que o sistema tem correspondido as necessidades”.</i></p>	<p><i>“Ponto forte é o fato de se fretar aviões civis para projetar e retrain oferece maior comodidade e mais poupança ao exército, uma vez que o voo feito por uma companhia civil para os TO é menos moroso”.</i></p>
---	--	---	---	--	---

<p><b>Pontos fracos do sistema atual de apoio administrativo-logístico financeiro das FND</b></p>	<p>–Burocracia existente; –Muita rotatividade ao nível dos Of. Finanças; –Inexistência do SIG no TO; –Atraso na prestação de contas.</p>	<p><i>“A dotação a ser atribuída trimestralmente”. “ (...) a limitação de obedecer aos prazos de prestação de contas”.</i></p>	<p><i>“Não vejo muitos pontos fracos. Mais talvez a burocracia existente”.</i></p>	<p><i>“Não haver tanta mecanização ainda em todos os procedimentos”.</i></p>	<p><i>“As dotações serem atribuídas ao trimestre é sem dúvida o principal ponto franco visto que limitam o funcionamento do exercício”.</i></p>
<p><b>Forma de articulação procedimentos administrativo-logístico e financeiros relativos à aquisição de bens/serviços pela FND no TO c/os das outras forças</b></p>	<p>–Memorandos, TA, c/outras forças, organizações como melhor forma de articulação no TO para melhor sustentação das FND; –Analisar o TO onde estamos inseridos.</p>	<p><i>“Existe mecanismos de apoio logístico garantidos pela ONU e NATO através da celebração de Technical Agreements (TA) e MOU os quais prevê o tipo de apoio e o pagamento dos encargos. Este é o mecanismo correto de articular o apoio logístico”.</i></p>	<p><i>“Temos de primeiro analisar onde estamos inseridos e a partir daí escolher os melhores acordos possíveis com vista a satisfação das necessidades das nossas forças”.</i></p>	<p><i>“Tem a ver com o teatro entre outras situações, por exemplo o assunto das nações unidas, a articulação é obrigatória”.</i>  <i>“esta integração com as forças que estão no TO é muito importante sem duvida, (...) é importante troca de experiencias”.</i></p>	<p><i>“A melhor maneira de articular procedimentos com outras forças com mais experiência num determinado TO ou com estruturas que possam servir para a nossa força é através de MOU e MOA e TA”.</i></p>

<p><b>Determinar se o orçamento deve ser efetuado às FND baseado em estimativas ou adequado às necessidades de sustentação</b></p>	<p>–Orçamento deve continuar a ser atribuído p/estimativas;</p> <p>–Orçamento deve ser atribuído baseado nas verdadeiras necessidades.</p>	<p><i>“As verbas para as FND não têm efeito. De acordo com o valor estimado para as missões, o poder político decide efetualas ou não”.</i></p> <p><i>“O orçamento adequado às necessidades de sustentação (e o aprontamento e rendição? que faria o orçamento? se as missões estão sempre a mudar?) está modalidade é impraticável”.</i></p>	<p><i>“As estimativas podem-lhes chamar de necessidade orçamental. As estimativas são muito reais, a prova disso é que as FND não têm manifestado muita falta de orçamento”.</i></p>	<p><i>“ (...) na minha opinião as estimativas oferecem mais flexibilidade, (...) a estimativa cada vez mais se parece com orçamento, neste momento as estimativas são quase como orçamento”.</i></p>	<p><i>“ (...) de acordo com o historial das FND, as estimativas valem o que valem, situações inopinadas acontecem sempre e por isso existe mecanismos para fazer face às mesmas, dentro dos mecanismos legais”.</i></p> <p><i>“Com base no histórico a dotação atribuída e os encargos assumidos não variam muito”.</i></p>
--	--	---	--	--	---

<p><b>Interpretação das experiências anteriores como mais-valias para a otimização das FND no que se relaciona com os bens e serviços</b></p>	<p>–Lições Aprendidas são o pilar que concorre p/otimização do apoio logístico e financeiro;</p> <p>–Apesar das limitações, o sistema responde com as necessidades das FND;</p> <p>–Sistema de registo contabilístico no TO se encontra ultrapassado.</p>	<p><i>“Em primeiro lugar as lições aprendidas são o pilar que concorre para a otimização do apoio logístico às FND”.</i></p> <p><i>“Finalmente o modelo patente na Diretiva 12/CEME/08 é já um trabalho fruto de duas décadas de FND’s e muita experiencia. É o documento mais completo que já foi feito. Neste capítulo não vejo muito a inovar”.</i></p>	<p><i>“Sem dúvida que as experiências aprendidas são uma mais-valia”.</i></p>	<p><i>“ (...) todas as experiencias são lições aprendidas, (...) e que estas se constituam como doutrina para o futuro”.</i></p> <p><i>“Cada vez acontece menos contudo a uns tempos sempre que íamos a um teatro que já tínhamos la estado, era como se fosse sempre a primeira vez, era uma limitação e que cada vez acontece menos”.</i></p>	<p><i>“Na minha ótica o sistema atual esta bem estruturado contudo existe sempre margem de melhoria, o fato de o orçamento atribuído as FND ser baseado em estimativas contribui para que não haja desperdício de verbas”.</i></p> <p><i>“ (...) facilita elaborar uma proposta orçamental baseada nessas estimativas”.</i></p>
---	---	--	---	---	---

Ilustração 17 - Matriz da Análise de Conteúdo ao conjunto dos Interlocutores (A)

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Major Ferreira</b>	<b>Major Cano</b>	<b>Capitão Henriques</b>	<b>Capitão Monteiro</b>	<b>Tenente Ferreira</b>
<b>Principais estruturas do Exército e como se processa a informação entre elas</b>	<p>–Principal Estrutura interveniente no processo de apoio administrativo-financeiro as FND é o CmdLog através das suas direcções;</p> <p>–UnMob como 1.º elo de ligação entre o TO - TN.</p>	<p>“ (...) em termos de estrutura intervenientes neste processo (...) de apoio a força, tínhamos em 1º mão a nossa UnMob em termos logísticos, tratavam de muitos processos, em termos financeiros, alem do Reg N°15 quem nos prestava também o devido apoio, as minhas contas, contas da força eram dirigidas ao CFin (...)”.</p>	<p>“O principal, não direi que é o principal, mais todos OCAD e o EME são importantes, e intervém todos se bem que na minha ótica o principal e o que tem mais peso na parte estrutural é sem dúvida o CmdLog”.</p>	<p>“As estruturas intervenientes aquando no TO, como oficial de finanças só interagia com a UnMob que atendia todos os meus pedidos, estamos interligados e só nos ligamos entre a UnMob e eramos intervenientes na área financeira para a força, este foi o meu fluxo e somente este”.</p>	<p>“As principais estruturas do Exército intervenientes são: Comando das Forças Terrestres (CFT), Comando da Logística (CmdLog), e a Unidade que apronta. O contacto primordial é feito com a UnMob, para as questões orçamentais, mapas de custo, vencimentos e qualquer problema a este nível”.</p>	<p>“As principais estruturas do Exército intervenientes na administração logístico-financeira das FND, principalmente a nível de planeamento é a RPM do CmdLog, (...) Em termos de execução temos a FND que funciona com uma Secção Financeira Eventual, (...) e que faz a ligação com a UnMob”.</p>

<p><b>Dificuldades nos fluxos financeiros à sustentação no TO</b></p>	<p>–Distância do TO para o TN;</p> <p>–Dificuldades de articulação;</p> <p>–Forma como é disponibilizado o orçamento;</p> <p>–Demora na atribuição dos reforços orçamentais;</p> <p>–Atribuição do orçamento por tramos trimestrais;</p> <p>–Falta de capacidade para efetuar despesas dentro dos requisitos legais;</p> <p>–Atraso no conhecimento de informação entre TO's e TN.</p>	<p><i>“O meu caso foi um caso particular porque fomos o primeiro no TO de Timor”.</i></p> <p><i>“Mais em termos das dificuldades, portanto logo no início da missão foi o fato de não se saber bem qual seria a instituição humanitária que nos iria ajudar, (...) depois a partir dai eram só os tempos que decorriam entre os pedidos e a chegada das verbas ao banco em Dili, Timor”.</i></p>	<p><i>“Por vezes a dificuldades não esta nessa questão dos fluxos financeiros e não surge da forma como o processo está montado, muita das vezes surgem porque quem esta dentro deste processo não deriva da área financeira e portanto tem algumas dificuldades em articular e entrar dentro dos processos dos fluxos financeiros”.</i></p>	<p><i>“As dificuldades no terreno no âmbito dos fluxos financeiros, foram os registos no sistema, uma vez que no TO não têm o SIG, trabalhamos no regime de conta corrente, introduzimos as faturas, fazemos um apanhado dessas faturas e comunicamos com a UnMob através de correio eletrónico”.</i></p>	<p><i>“A principal é a demora na atribuição de reforços de verbas, bem como saber se as mesmas já foram efetivadas em termos de transferências horizontais em SIG, uma vez que no TO não esta disponibilizada a ferramenta SIG, o que do meu ponto de vista também dificulta o processo contabilístico”.</i></p>	<p><i>“As principais dificuldades, a distância do TO para o TN torna-se uma dificuldade porque por vezes a informação é difícil de chegar de um lado para outro isso também advém da pouca qualidade da internet que tem falhas de circuito por vezes que dificultam o processamento da informação em termos informáticos”.</i></p>
---	--	--	--	---	--	---

<p><b>Manuseamento e controlo das faturas relativos às FND no TO e a sua eficiência</b></p>	<p>– Documentos de despesa de AVCFN no TO manuseadas pelo Of. Finanças e contabilizadas na UnMob;</p> <p>– O processo de despesa no TO quer no TN é responsabilidade de várias entidades;</p> <p>– Tem sido o meio mais eficiente.</p>	<p>“Na altura quem manuseava as faturas éramos nós, trocávamos as verbas por papel (faturas) dos bens e serviços que adquiríamos, e nós controlávamos inicialmente, mas depois há o controlo pelo CFin”.</p>	<p>“ (...) São primeiro manuseadas pelo Of de Fin que acompanha a força, e depois (...) tendo em conta que estas faturas são unicamente relacionadas com AVCFN, (...) esta determinado através das diretivas que existem e autorizadas superiormente, é que o Of de Fin, manda estas faturas contabilizadas para a UnMob que faz o apoio direto a força e essa unidade é que faz oficialmente a contabilização”.</p>	<p>“ (...) há duas entidades, a logística e a financeira, o que acontece, tendo em conta que o número de recursos é (...) reduzido há uma otimização de recursos, na parte financeira temos um tesoureiro e o OF de Fin e na parte da logística tínhamos um indivíduo na parte do armazém e na parte e das compras, (...) Estes indivíduos (...) iam fazer o levantamento dos locais onde havia os materiais necessários e depois as faturas vinham a nossa mão e validadas”.</p>	<p>“Quem controla as faturas da FND, ao nível da entrada dos materiais, é o sargento de reabastecimento, que confere as faturas, no ato da entrega dos matérias, e as assina confirmando a entrega dos artigos”</p> <p>“Depois o Oficial de finanças, coadjuvado pelo elemento que elabora o Registo de controlo de Encargo, procede a verificação e a submete ao Cmdt da Força para Visto”.</p>	<p>“ Na minha missão, as faturas eram controladas pela secção financeira do TO criada para o efeito”</p> <p>“É o meio mais eficiente porque são as pessoas que estão diretamente ligadas com a Secção Financeira e devem fazer a toda a gestão das mesmas”.</p>
---	--	--	--	---	--	---

<p><b>Razões pelas quais, as FND remetem as requisições de AVCFN à SecLog e não à DFin</b></p>	<p>–A DFin tenta centralizar todos os pagamentos do exército;</p> <p>–CmdLog através das suas direções é responsável pelas despesas de grande logística;</p> <p>–Despesas de AVCFN responsabilidade da OI/FND e UnMob;</p> <p>–Despesas de Sustentação da FND no TO c/base no FM atribuído pela Dfin.</p>	<p>“Nos remetíamos as requisições no âmbito de bens e serviços que entravam no canal logístico ao TN nesse âmbito. Essas requisições de bens e serviços, na altura estávamos a falar praticamente só de bens, serviços não, portanto essas eram as requisições que a Sec logística no TO enviava a UnMob (...)”.</p>	<p>“ (...) não tinha logica as forças que estão no TO dependendo de uma UnMob e não utilizarem esta UnMob para fazer os pedidos e requisições relativamente aos bens e serviços”</p> <p>“ (...) contudo há certo tipo de bens e serviços no âmbito da AVCFN que a FND não faz as requisições a UnMob, no caso dos combustíveis, alimentação, estas são feitas diretamente a DA que é a direção responsável por esse tipo de despesas”.</p>	<p>“Funciona assim porque a organização esta assim, está definido pela diretiva do General Chefe, e apesar de a DFin ser a entidade que faz a redistribuição de valores, a estrutura de apoio é uma entidade que faz o aprontamento e o nosso relacionamento e diretamente com esta unidade”</p> <p>“ (...) apesar de a DFin ser responsável por efetuar todos os pagamentos em TN, manter-se-á a UnMob solicitar FM e depois transferido para o TO”.</p>	<p>“No caso da minha força, estas requisições eram enviadas ao CmdLog, e no caso de ter o referido material, caso considera-se essencial, fornecia. No caso de não o ter: ou elaborava uma Manifestação de Necessidade e remetia a Direção de Aquisições para aquisição”.</p>	<p>“Neste caso porque todas as faturas relativamente a bens e serviços (AVCFN) são primariamente adquiridas no TO. (...) No caso de não existir esses bens no TO, o processo é feito pela secção logística da UnMob. (...) na minha opinião deve continuar a ser diretamente a UnMob porque é a responsável pela sustentação da força”.</p>
--	---	--	--	---	---	---

<p><b>Pontos fortes do sistema atual de apoio administrativo -logístico financeiro das FND</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fretar aviões civis para projetar e retrain C/maior comodidade e menos custos;</li> <li>-Relações bilaterais c/organizações internacionais, de apoio logístico; Forças no TO; Empresas c/boas estruturas no TO;</li> <li>-Existência e bom uso do SIG no TN;</li> <li>-Estabilidade do modelo de apoio administrativo logístico e financeiro;</li> <li>-Regularização dos encargos no TO.</li> </ul>	<p><i>“O atual não te sei dizer, sobre os pontos fortes da altura, fomos a primeira força mais nunca nos faltou nada, de fato, relativamente as verbas, tudo o que pedi foi-me entregue”.</i></p>	<p><i>“Os principais pontos fortes é a capacidade de utilizarmos os sistemas de informação, nomeadamente o SIG, julgo que é o principal ponto forte. (...) o que acontece aqui é que ao fim de muitos anos, o modelo começa a estar estável associado ao conhecimento que temos dos sistemas de informação a junção desta situação na estabilidade do pessoal na integração do modelo implementado”.</i></p>	<p><i>“Pontos fortes é que permitem a regularização de todos os encargos da FND no TO, ou seja os fornecedores imediatamente tem logo ali a conta prestação dos seus fornecimentos, não existe necessidades que não tenham capacidade de ser resolvidas no TO porque temos esta célula financeira que consegue resolver no local em tempo oportuno todas as necessidades da força”.</i></p>	<p><i>“O apoio que é prestado pelo CmdLog, nomeadamente com o estado-maior”.</i></p>	<p><i>“Os pontos fortes, no meu entender é a rapidez que se tem revelado em todo o processo administrativo logístico e por consequente o relacionamento com todos os intervenientes no processo”.</i></p>
--	--	---	--	---	--	---

<p><b>Pontos fracos do sistema atual de apoio administrativo -logístico financeiro das FND</b></p>	<p>–Burocracia existente;</p> <p>–Muita rotatividade ao nível dos Of. Finanças;</p> <p>–Inexistência do SIG no TO;</p> <p>–Atraso na prestação de contas.</p>	<p><i>“Pontos fracos do sistema na altura, era a dificuldade em ter que ter várias moedas, nomeadamente dólares australianos, americanos, dinheiro indonésio, e a moeda portuguesa, que prestávamos contas, dificuldades no sistema de apoio administrativo - financeiro”.</i></p>	<p><i>“A grande rotatividade existente, não a nível das UnMob e dos órgãos de apoio mas sim ao nível dos oficiais de finanças no TO que estão sempre a rodar”.</i></p>	<p><i>“Não ter a ligação ao sistema central, (...) esta ligação com o sistema central seria fundamental para no TN saber-se concretamente como esta a ser efetuada a execução orçamental das FND”.</i></p> <p><i>“ (...) apercebe-se um atraso em termos do conhecimento da prestação de contas. Devia se dar o conhecimento atempado daquilo que acontece em termos de execução orçamental no TO para o TN”.</i></p>	<p><i>“O ponto fraco que saliento é o fato de no TO não possuímos SIG. Possibilitaria: a verificação permanente, por qualquer entidade, da execução orçamental; a diminuição do trabalho, por parte da Unidade aprontadora”.</i></p>	<p><i>“ (...) não haver um mecanismo, plataforma ou software que permita uniformizar todas FND no TO, cada FND utiliza o seu programa, nomeadamente o Excel, ou outros (...) criados para controlar todos os encargos em todas às FND, seria uma melhoria se pudéssemos estar ligados ao SIG, o que facilitaria a vida tanto ao pessoal no TN como no TO”.</i></p>
--	---	--	--	---	--	--

<p><b>Forma de articulação procedimentos administrativo-logístico e financeiros relativos à aquisição de bens/serviços pela FND no TO c/os das outras forças</b></p>	<p>–Memorandos, TA, c/outras forças, organizações como melhor forma de articulação no TO para melhor sustentação das FND;</p> <p>–Analisar o TO onde estamos inseridos.</p>	<p><i>“Temos de ter muita atenção ao TO onde estamos inseridos, não podemos chegar num mercado local e adquirir ou seja, fazer inflacionar e tirar aos locais os produtos que eles têm para sua sobrevivência, temos de ter muita atenção a isso”. “em termos de interação com outras forças eu não tinha em termos financeiros, havia Memorandos de entendimento (MOA) para com as ONU para a alimentação”.</i></p>	<p><i>“Tenho conhecimento que existem algumas sinergias de utilizar forças de outros países no sentido que estas sinergias resultem num mais fácil processo aquisitivo nomeadamente recorrer a forças que já estão no TO e tem determinadas estruturas já montadas, evitando que a nossa força tenha que começar tudo do zero”.</i></p>	<p><i>“A melhor forma é manter-se as coisas como estão, através dos memorandos. Nestes memorando já existe um levantamento prévio de fornecedores, ou seja, quando cheguei ao TO (Of.Fin) já tinha uma listagem daqueles que eram confiáveis e dos que não são, os que dão garantia a força de sustentabilidade”.</i></p>	<p><i>“A FND, por norma, não adquire bens a outros contingentes. O que pode acontecer é militares da FND deslocarem-se a outros campos e pernoitarem lá, ou ai tomarem refeições. Por norma a FND paga estas despesas. O pagamento destas despesas poderá também ser efetuado pelo J8 (Secção financeira da KFOR) ”.</i></p>	<p><i>“A ligação que se efetua com outras forças é normalmente através dos MOU efetuados entre o MDN e os outros países, são contratos assim efetuados entre o MDN por intermedio do CmdLog do Exército e as outras forças”. “Os EUA forneciam-nos peças para viaturas Hummer, combustíveis e lubrificantes e alimentação, nos seus campos militares (...) Tudo é devidamente contabilizado”.</i></p>
--	---	--	---	---	--	---

<p><b>Determinar se o orçamento deve ser efetuado às FND baseado em estimativas ou adequado às necessidades de sustentação</b></p>	<p>Orçamento deve continuar a ser atribuído p/estimativas; Orçamento deve ser atribuído baseado nas verdadeiras necessidades.</p>	<p>“A missão de Timor não havia histórico, quando sabemos aquilo que vamos gastar, eu concordo que haja um orçamento, agora a certas situações que não sabemos que viram a acontecer, que era o nosso caso. (...) assim na minha opinião, deve haver sim um orçamento estipulado, o mais ajustado possível, seguindo os princípios da RAFE”.</p>	<p>“ (...) por muito que queira elaborar um orçamento muito perto das reais necessidades, nomeadamente aprontamento, sustentação, eu não consigo, tenho que ter os pressupostos devidamente levantados, (...) o ideal seria estimar – se as verdadeiras necessidades, mais se não sabe os pressupostos é impossível”.</p>	<p>“Para isto acontecer, no meu ponto de vista, todos os orçamentos são estimativas, mas existe uma desarticulação e o desfasamento entre aquilo que esta a acontecer no TO, (...) o modelo que esta em vigor é o mais adequado, mais se aquela vulnerabilidade fosse ultrapassada, o controlo online conseguiria acabar com as estimativas e trabalhar em termos orçamentais mais adequados”.</p>	<p>“Neste momento, aquilo que me é dado a conhecer as estimativas e o orçamento executado é muito próximo, o que significa que as estimativas foram aproximadas das necessidades. Do meu ponto de vista, da forma como esta a funcionar é o mais adequado”.</p>	<p>“O orçamento para às FND é um orçamento efetuado trimestralmente e baseado em estimativas, na minha opinião o orçamento devia ser baseado nas verdadeiras necessidades da força e não ser definido trimestralmente mas sim semestralmente ou seja o total período da permanência da força estipulado para permanecer no TO”.</p>
--	---	--	---	--	---	---

<p><b>Interpretação das experiências anteriores como mais-valias para a otimização das FND no que se relaciona com os bens e serviços</b></p>	<p>–Lições Aprendidas são o pilar que concorre p/otimização do apoio logístico e financeiro;</p> <p>–Apesar das limitações, o sistema responde com as necessidades das FND;</p> <p>–Sistema de registo contabilístico no TO se encontra ultrapassado.</p>	<p>“Eu considero que sim”.</p> <p>“ (...) vou dizer algo do meu senso comum, de uma força para outra parece que não colhemos os ensinamentos de missão para missão, posso dizer que em 2000 havia determinadas situações no âmbito logístico que estavam perfeitamente escritas de missões anteriores”.</p>	<p>“ Sem duvidas, penso que o atual modelo e a forma de funcionar foi efetivamente nisso”.</p> <p>“ (...) foi-se refinando e reajustando o modelo com base nas experiências aprendidas, o modelo pode ser melhorado, mais neste momento julgo que o sistema esta bem implementado e responde perfeitamente as necessidades ate a data das forças no TO”.</p>	<p>“ (...) o sistema de conta corrente é arcaico e a falta de ligação ao sistema central são os fatores que não permitiram ate agora dar um salto para otimizar o sistema”.</p>	<p>“Julgo que se poderia melhorar ao nível do sistema informático. Neste momento a secção financeira no TO funciona com folhas de excel, o que nos tempos de hoje é desajustado”.</p>	<p>“ Na minha opinião os atuais procedimentos estão adequados a realidade e as necessidades das MHP”.</p>
---	---	---	--	---	---	---

Ilustração 18 - Matriz da Análise de Conteúdo ao conjunto dos Interlocutores (B)

## Apêndice U – Análise dos Inquéritos por Entrevista

Codificação Alfanumérica e Cromática dos Inquéritos por Entrevista	
<b>Categoria 1</b>	
Subcategoria 1.1	Principal Estrutura interveniente no processo de apoio administrativo financeiro as FND é o CmdLog
Subcategoria 1.2	UnMob como 1.º elo de ligação entre o TO - TN
<b>Categoria 2</b>	
Subcategoria 2.1	Demora na atribuição dos reforços orçamentais
Subcategoria 2.2	Atribuição do orçamento por tramos trimestrais
Subcategoria 2.3	Falta de capacidade para efetuar despesas dentro dos requisitos legais
Subcategoria 2.4	Atraso no conhecimento de informação entre TO's e TN
<b>Categoria 3</b>	
Subcategoria 3.1	Documentos de despesa de AVCFN no TO manuseadas pelo Of.Finanças e contabilizadas na UnMob
Subcategoria 3.2	O processo de despesa no TO quer no TN é responsabilidade de várias entidades
Subcategoria 3.3	Tem sido o meio mais eficiente
<b>Categoria 4</b>	
Subcategoria 4.1	CmdLog através das suas direções é responsável pelas despesas de grande logística
Subcategoria 4.2	Despesas de AVCFN responsabilidade da OI/FND e UnMob
Subcategoria 4.3	Despesas de Sustentação da FND no TO c/base no FM atribuído pela Dfin
<b>Categoria 5</b>	
Subcategoria 5.1	Relações bilaterais c/organizações internacionais, de apoio logístico; Forças no TO; Empresas c/boas estruturas no TO
Subcategoria 5.2	Existência e bom uso do SIG no TN
Subcategoria 5.3	Estabilidade do modelo de apoio administrativo logístico e financeiro
Subcategoria 5.4	Regularização dos encargos no TO
<b>Categoria 6</b>	
Subcategoria 6.1	Atraso na prestação de contas
Subcategoria 6.2	Muita rotatividade ao nível dos Of.Finanças
Subcategoria 6.3	Inexistência do SIG no TO
<b>Categoria 7</b>	
Subcategoria 7.1	Memorandos, TA, c/outras forças, organizações como melhor forma de articulação no TO para melhor sustentação das FND
Subcategoria 7.2	Analisar o TO onde estamos inseridos
<b>Categoria 8</b>	
Subcategoria 8.1	Orçamento deve continuar a ser atribuído p/estimativas
Subcategoria 8.2	Orçamento deve ser atribuído baseado nas verdadeiras necessidades
<b>Categoria 9</b>	
Subcategoria 9.1	Lições Apreendidas são o pilar que concorre p/otimização do apoio logístico e financeiro
Subcategoria 9.2	Apesar das limitações, o sistema responde com as necessidades das FND
Subcategoria 9.3	Sistema de registo contabilístico no TO se encontra ultrapassado

Ilustração 19 - Codificação alfanumérica e cromática dos padrões de raciocínio

N.º	Posto/Nome
1	Maj Ferreira
2	Maj Reis
3	Maj Belo
4	Maj Cano
5	Cap. Henriques
6	Tcor Godinho
7	Cap. Monteiro
8	Ten Ferreira
9	Tcor Torrado

Ilustração 20 - Identificação numérica dos interlocutores

Análise Quantitativa												
	Interlocutores									Frequência	Resultados	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
<b>Categoria 1</b>												
Subcategoria 1.1		x	x	x		x	x	x	x		7	78%
Subcategoria 1.2	x				x		x	x			4	44%
<b>Categoria 2</b>												
Subcategoria 2.1	x						x		x		3	33%
Subcategoria 2.2			x			x			x		3	33%
Subcategoria 2.3			x			x			x		3	33%
Subcategoria 2.4					x		x	x			3	33%
<b>Categoria 3</b>												
Subcategoria 3.1	x		x	x	x	x		x	x		7	78%
Subcategoria 3.2	x	x	x		x	x	x				6	67%
Subcategoria 3.3	x		x						x		3	33%
<b>Categoria 4</b>												
Subcategoria 4.1			x	x		x					3	33%
Subcategoria 4.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x		8	89%
Subcategoria 4.3			x	x		x					3	33%
<b>Categoria 5</b>												
Subcategoria 5.1										x	1	11%
Subcategoria 5.2				x							1	11%
Subcategoria 5.3	x	x		x	x		x	x	x		7	78%
Subcategoria 5.4					x						1	11%
<b>Categoria 6</b>												
Subcategoria 6.1					x	x					2	22%
Subcategoria 6.2				x							1	11%
Subcategoria 6.3					x		x	x			3	33%
<b>Categoria 7</b>												
Subcategoria 7.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x		8	89%
Subcategoria 7.2	x	x			x					x	4	44%
<b>Categoria 8</b>												
Subcategoria 8.1		x	x	x	x	x	x			x	7	78%
Subcategoria 8.2	x									x	2	22%
<b>Categoria 9</b>												
Subcategoria 9.1			x	x		x				x	4	44%
Subcategoria 9.2		x	x	x		x			x		5	56%
Subcategoria 9.3					x		x				2	22%

Ilustração 21 - Tabela com os padrões de raciocínios que mais se destacaram

## **Anexos**

**Anexo A - Empenhamento Operacional das Forças Armadas Portuguesas em MHP entre (1991 - 2011).**



Fonte: Consulta Internet <sup>205</sup>

205 Disponível em <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emgfa.pt%2Fdocuments%2F7vx4n6j8m2sf.ppt&ei=UcnfT-XzOJGDhQeB2MTHCw&usg=AFQjCNE2gcULcnc519ehrk6ZGZwLFCrFRQ&sig2=VQKMQ5rM237pBDpWb-Jdtw>, no dia 19 de Abril de 2012, às 01h42m.




Fonte: Ferreira, 2003, Diapositivo 14

**Anexo B - Acordo Técnico (TA) Entre os Ministérios da Defesa de Portugal e França.**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**  
DESTRUIR APÓS UTILIZAÇÃO S.

17.01.08
00074/08
135.10.3
12
TA
A



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**  
**EXÉRCITO PORTUGUÊS**  
**GABINETE DO CEME**

*Vizão*

1. Dar uma cópia a 2ª T2
2. Fazer e levar uma cópia a CW.
3. Utilizar imediatamente.

*12/01/08*  
*T2*

Exmo Senhor

Chefe de Gabinete de Sua Excelência o  
General Chefe do Estado-Maior General das  
Forças Armadas

**LISBOA**

Referência : Nº \_\_\_\_\_ Proc. \_\_\_\_\_ , de \_\_\_\_\_

Nossa referência : Nº 310-11)A/08 Proc 09.12.03.19

**Assunto:** Assinatura do Acordo Técnico entre o Ministério da Defesa da República de França e o Ministério da Defesa da República de Portugal, respeitante ao apoio logístico entre o Contingente Francês e o Contingente Nacional na *International Security Assistance Force* – ISAF.

*Uba Corad*

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me Sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército de junto enviar a V. Ex.<sup>a</sup> os seguintes documentos, solicitando que os mesmos sejam colocados à consideração de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional:

1. Acordo Técnico entre o Ministério da Defesa da República de França e o Ministério da Defesa da República de Portugal, respeitante ao apoio logístico entre o Contingente Francês e o Contingente Nacional na *International Security Assistance Force* – ISAF (versões em inglês e francês).
2. Projecto de despacho de delegação de competências para a assinatura do citado documento.

Com os melhores cumprimentos e atenciosamente

*16.01.08 341.4 305/08*

*16.01.08*

*122*

O CHEFE DE GABINETE

*Uba*

**RUI MANUEL XAVIER FERNANDES MATIAS**  
MAJOR-GENERAL

**MUITO IMPORTANTE**  
**RELAÇÃO TAMBÉM ONLI.**

*16.01.08*

UNTO CEMGFA	
RECRUTAMENTO E OPERAÇÕES	
Entrada em: 16.01.08	Proc. 194
Saida em: 17.01.08	
ADJUNTO OPS	DIMIL
ADJUNTO PLAN	COAG
DIPLOM	CA
DIRC	UNAVE
DIRC	OGOCCE
CHOP	ARQUIVO

Rua Museu de Artilharia 1149-065 Lisboa – Telef 21 8842585 – Fax 21 8842344

TU-01-2008  
*16.01.08*

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**Despacho n.º \_\_\_ / MDN / 2008**

Delego no Chefe do Estado-Maior do Exército, General José Luís Pinto Ramalho, a competência para, com faculdade de subdelegação, proceder à assinatura do Acordo Técnico entre o Ministério da Defesa da República de França e o Ministério da Defesa da República de Portugal, respeitante ao apoio logístico entre o Contingente Francês e o Contingente Nacional na *International Security Assistance Force* – ISAF.

Lisboa, \_\_\_ de Janeiro de 2008

**O MINISTRO DA DEFESA NACIONAL**

**HENRIQUE NUNO PIRES SEVERIANO TEIXEIRA**

**TECHNICAL ARRANGEMENT**

Between

The Minister of Defence of the French Republic

and

The Minister of Defence of the Republic of Portugal

Concerning

The mutual logistic support

Between the French ISAF contingent

and

The Portuguese ISAF contingent.

The minister of Defence of the French Republic

and

The minister of Defence of the Republic of Portugal

Hereafter referred to as the parties –

With regard to resolution 1386 (2001) of the Security Council dated 20 December 2001 which endorsed the Agreement on Provisional Arrangements in Afghanistan pending the reestablishment of Permanent Government Institutions (Bonn Agreement) dated 5 December 2001 and authorises the establishment for six months of an International Security Assistance force (ISAF) to assist the Interim Administration in Afghanistan in the maintenance of security in Kabul and its surrounding areas so that the Interim Administration as well as the personnel of the United Nations can operate in a secure environment.

With regard to the United Nations Security Council (UNSCR) 1413 (2001) dated 23 May 2002, 1444 (2002) dated 27 November 2002 and 1510 (2003) dated 13 October 2003 ISAF concerning the ISAF mission;

Taking into account the regulations of the SACEUR OPLAN 10302 – ISAF Expansion and NATO Status of Forces Agreement dated 19 June 1951;

Considering the statement of the French Minister of Defence during the Conference of the NATO Defence Ministers at BRUSSELS on 9/10 June 2005 to take over responsibility for the Kabul region ;

Taking into account the Agreement between NATO and the Government of Afghanistan dated 22 November 2004 and the Military Technical Agreement (MTA) between the Commander of the International Security Assistance Force (ISAF) and the Interim Administration of Afghanistan signed on 4 January 2002;

Referring to the STANAG 2034 NATO standard procedures for mutual logistic assistance.

Have agreed as follows:

## Section 1

## ARTICLE 1

## SCOPE

The purpose of this technical arrangement (TA) is to establish the conditions and the procedures for the mutual co-operation between the French contingent (FC) and the Portuguese contingent (PC) in Camp Warehouse. It concerns the logistic support, the services and the medical support provided by the FC.

## ARTICLE 2

## RESPONSABILITY

The French party (FP) is responsible for the common infrastructure of the camp Warehouse, in Kabul, including the Eastern Extension and the « Canadian extension ».

## ARTICLE 3

## AREA OF EACH NATION

The areas of the PC are designated at ANNEX n°1. They are not considered as Common infrastructure, nor common building or common areas.

A contradictory inventory of fixtures has to be established at the admission/ departure into / from the common building. The first copy of this inventory is sent to the French office called "DIRCOM / contentieux". The second copy is conserved by the PC.

## ARTICLE 4

## INFRASTRUCTURE

The FP has overall responsibility for the general operation and maintenance of the common infrastructure used by the PC.

The base commander is responsible for carrying out all necessary general operations of maintenance of the common infrastructure.

The management of the common areas in the camp is the responsibility of the FP base commander. Any change of use or destruction of common building and facilities is the responsibility of the FP base commander.

The Portuguese Party (PP) shall pay for the Camp running costs (listed in ANNEX n°2 appendix 1).

## ARTICLE 5

## FRENCH LOGISTIC SUPPORT

The FP proposes two lists of services (listed in ANNEX n°2 appendix 1):

1. Mandatory common services: these services must be taken to station in the camp.
2. Optional services (on request).

The FP provides to the PC:

**1- on mandatory:**

- Management of rubbish (Full waste collection and disposal as well as sewage disposal) ;
- Fight against pest ;
- Sanitary water (except for contributing nations having their own water supply);
- Power system (except for contributing nations having their own power supply);
- Maintain the roads in the camp ;
- Camp running cost ;

**2- on request**, as available and against payment, the logistic support and services as listed below:

- Maintenance of common buildings ;
- Heating and air conditioning system of common buildings ;
- Housing billing to accommodate troop contributing nation's transit personnel.
- Hygiene services ;
- Maintenance of private building;
- Maintenance of heating and air conditioning system of private building;
- Laundry;
- Cleaning of dwelling;
- Transportation services;
- Welfare;
- Food services including the provision of fresh food and bottled water ; if required, box lunches or combat rations for elements engaged in operations outside the camp will be furnished upon request;
- Bulk water for general purposes;
- Supply support and spares support (common items);
- Petroleum, oil, lubricants (POL) and fuels (diesel). The fuel cost will be provided monthly to the requesting party because the prices are linked with the exchanges on the world markets.
- Storage services and material handling services;
- Engineer, fortification and construction materials;
- Lodging and stationary equipment as well as office supplies;
- Postal and courier services (to be confirmed within the camp);
- Recovery and evacuation of equipment;
- Maintenance support to common equipment including the provision of common spares and the provision of permanent maintenance boxes for units and personnel of each party;

## ARTICLE 6

## WELFARE

The FP grants access to the personnel of the PC to the French exchange facilities and the French recreation and morale welfare facilities.

Support received at these facilities will be paid for by the individual users per service. All payments will be made in EURO only.

## ARTICLE 7

## MUTUAL LOGISTIC SUPPORT

The Parties apply the procedures and forms as specified in the STANAG 2034 LOG for the provision of mutual logistic support and services. Unless stated otherwise, the support and services rendered will be reimbursed by the PP.

## ARTICLE 8

## MEDICAL AND VETERINARY SUPPORT

1- Medical support is carried out in accordance with Military concept 326/2 concerning the NATO principles and policies of operational medical support.

2- The PC is responsible for its own contingent medical support in the following areas:

- role 1 in totality,
- preventive medicine,
- medical supply,
- transportation from role 1 to role 2,
- strategic medical evacuation (from theatre to national territory).

3- FP provides medical support in the following area:

- role 2 (diagnostic and treatment) – prices are in accordance with French medical prices list (see ANNEX n°2 appendix 2). Surgical treatment is practised only in case of emergency. Non urgent surgical treatments have to be practised after strategic medical evacuation (national responsibility). Foreign patient have to come with a national representative speaking English or French.
- dental care (emergency only).

4- Veterinary support is available for animals (except surgery and vaccinations) – prices are in accordance with French medical price list (see ANNEX n°2 appendix 2).

## ARTICLE 9

Except for serious and deliberate misconduct, both the Parties (PC and FC) waives any claims they have against the personal and the material of each other.

A serious misconduct means a gross mistake or a serious carelessness.

A deliberate misconduct means a deliberate intention to injure or to damage by the participant.

## ARTICLE 10

## FINANCIAL PROCEDURES

The FP shall provide the PP with a table of costs containing the calculation of the cost per person for general services. If advance notice of absence of personnel of four days or more is given, abatement of the price € / person / day may be granted by the FP to the PP.

The fuel cost will be provided monthly to the PC because the prices are linked with the exchanges on the world markets.

The French billing agency will submit invoices after delivery or performance of the logistic support, supplies or services. Reimbursement requests are established on forms included in STANAG 2034 with the invoice amount fully completed.

The FP administrative accountant groups the forms and will deliver to the PC commander a detailed invoice of the materials and services supplied, including individual costs and the total amount claimed.

The Parties shall verify and approve all costs incurred in respect of mutual logistic support, supplies and services provided by FP in accordance with attached document. The invoices will be signed by both parties for concurrence.

Both Parties shall maintain records of all transactions, supplies and services for the purpose of financial reconciliation and cost recovery. The invoices will be paid within 60 days after their receipt in cash or by bank transfer to the designated supplying bank account in ANNEX n°3.

Reimbursements from the PP to FP are performed in EURO currency.

The French administrative accountant for camp WH and the PC commander are responsible for the present TA implementation, in camp WH.

## ARTICLE 11

1- Any disagreement over interpretation and application of the present technical arrangement is sorted out exclusively between the Parties, without any resort to a third party.

2- The present arrangement is concluded for the period of the PC presence in camp WH and as long as French contingent keeps the responsibility of the WH camp and its general and logistic support and remains effective until payment of all generated financial transactions. The definitive departure of the PC from CWH doesn't need to the formal termination set out in paragraph 5 below.

3- The present TA is effective at the day of the last signature.

4- The present TA may be amended by a written approval of both Parties.

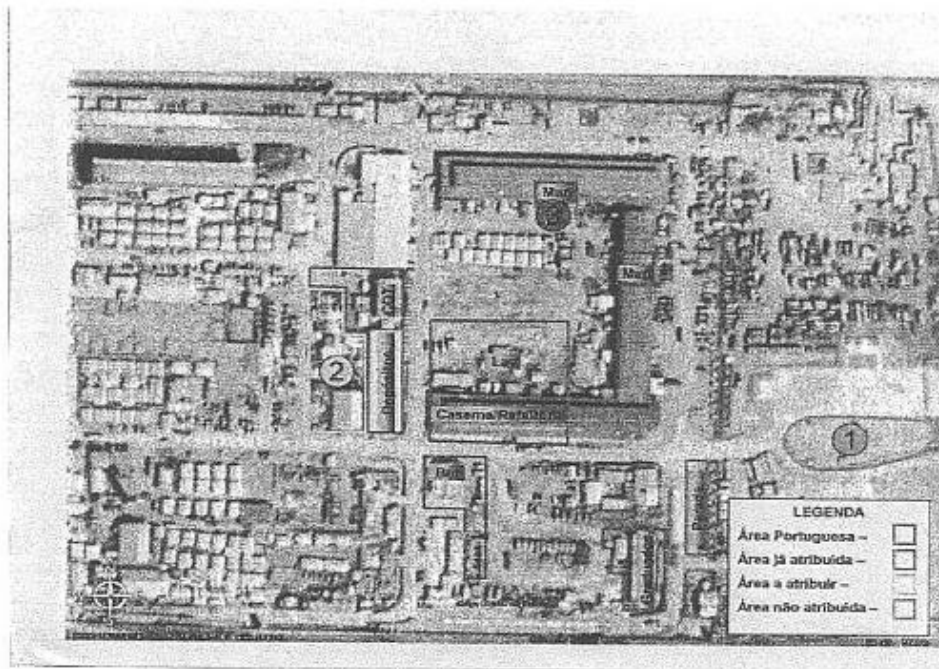
5- The present TA may be terminated in writing by one of the Parties with a 30 day notice.

Done in duplicate in the English and French languages, both versions being equally authentic.

For the Minister of Defence of the French Republic	For the Minister of Defence of the Republic of Portugal
Date :	Date :

ANNEX nº1

DESIGNED AREA OF THE PORTUGUESE CONTINGENT



**ANNEX n°2  
(Appendix 1)**

Nation: Republic of Portugal

Number of soldiers:

**SERVICES PROVIDED by FRANCE**

**HYGIENE AND ENVIRONMENTAL SERVICES**

SERVICES	Price (€)/person/day		Choice (Y/N)
Hygiene (toilets, to drain off water,...)	2.71	Option	
Management of rubbish	2.97	Compulsory	
Laundry	2.28	Option	
Cleaning of dwelling	2.77	Option	
Fight against pests	0.09	Compulsory	
TOTAL services on mandatory	3.06		
TOTAL with options	10.82		

**POWER UNIT, WATER SYSTEM, HEATING**

SERVICES	Price (€)/person/day		
Sanitary Water **	0.33	Compulsory	
Power system **	7.96	Compulsory	
Maintenance of common buildings	0.11	Option	
Heating and air conditioning system of common buildings	0.20	Option	
Maintain the Roads in the camp	0.08	Compulsory	
Fire protection	0.00	Free of charge	
TOTAL services on mandatory	8.37		
TOTAL with options	8.66		

**OTHER SERVICES**

SERVICES	Price (€)/person/day		
Camp running cost	2.08	Compulsory	
Housing billing	0.07	Option	
Welfare	0.07	Option	
TOTAL services on mandatory	2.08		
TOTAL with options	2.22		

\* Transportation: cost defined according to the type of rented car and number of days.

\*\* see article 5 (French logistic support).

ANNEX n°2

(Appendix 2)

**Table of costs for the French medical support in camp WH**

REFERENCE	SERVICE	PRICE (€)	OBSERVATION
<i>Consultations (including all treatment/drugs, X-rays and tests)</i>			
A	General Practitioner	48	
B	Specialist on referral from UN medical officer (all inclusive)	48	
C	Dental consultation (all inclusive)	70	
D	Nurse for medical procedures	27	
E	Nurse medical advice	27	
<i>Without consultations</i>			
F	<i>X-ray (referral only, per anatomical area)</i>		
G	Plain pictures	27	
H	Ultrasound	27	
I	Scan	135	
J	Pictures with contrast	70	
K	Lab (referral, all tests on one visit inclusive)	27	
<i>Hospitalization</i>			
L	Per 24 h (all treatment, drugs and X-rays inclusive)	188	
<i>Miscellaneous</i>			
M	Veterinarian	45	

## ANNEX n°3

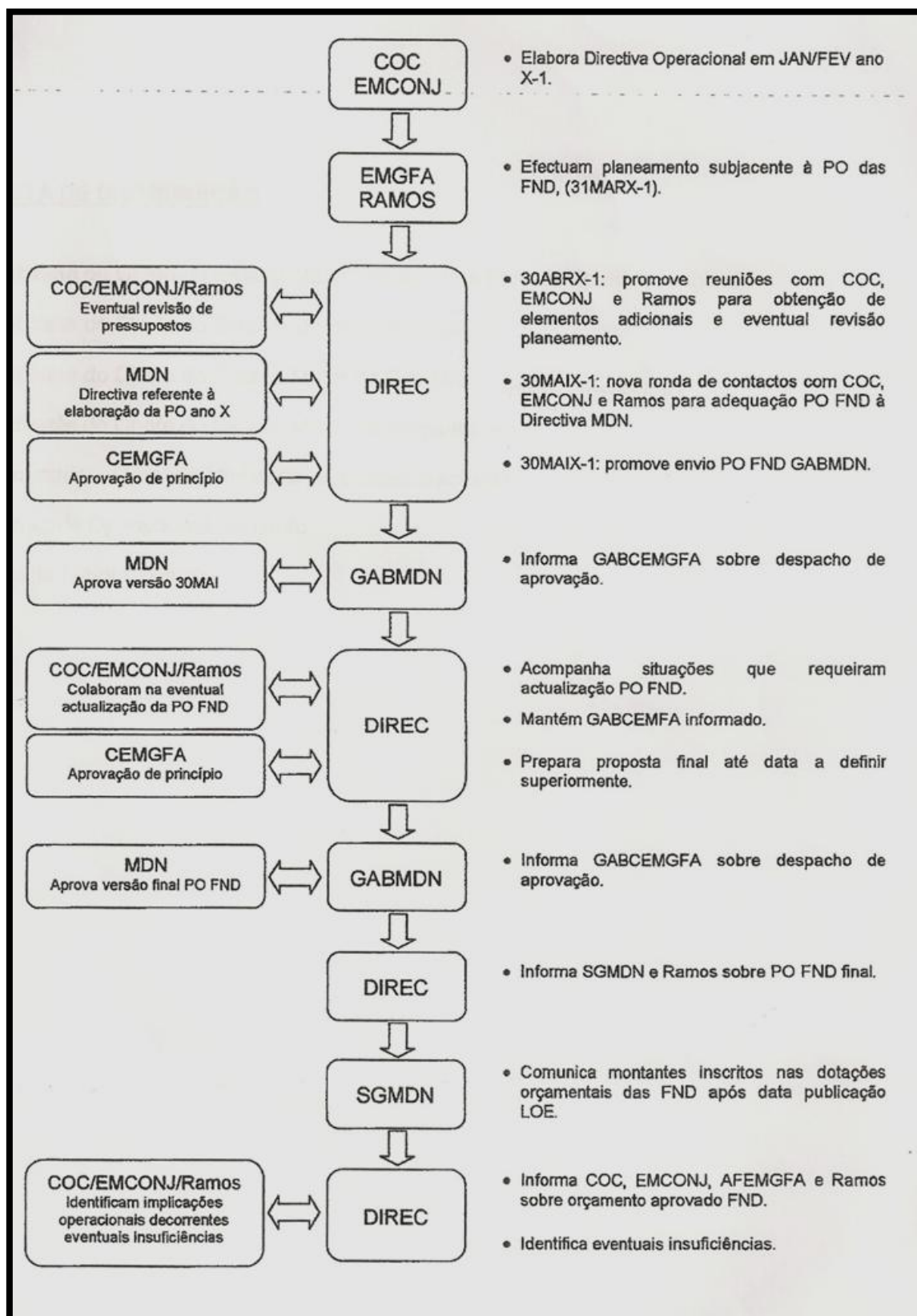
**FRENCH BANK ACCOUNT**

IBAN	: FR18 3004 1000 0109 0888 9D02 039
Etablissement (bank)	: 30041
Guichet (bank office)	: 00001
N° de compte (account number)	: 0908889D020
Clé RIB (RIB key)	: 39
BIC	: PSSTFRPPPAR
Domiciliation (address of bank office)	: La banque postale – centre de Paris 75900 PARIS CEDEX 15 France
Titulaire du compte( account holder)	: M CDT BATFRA PAMIR BP SP 55007 00790 ARMEES

Anexo C - Estimativa de custos FND/MHP - 3.º TRIM11

ESTIMATIVA DE CUSTOS FND/MHP - 3º TRIM11												
(Un - Euro)												
MISSÃO	FASE / FM	Comando da Logistica						Comando Forças Terrestres				Total
		CmdLog	DMT	DSaúde	DIE	DFin	RTranspt	CFT	BrigMec	BrigInt	BrigRR	
KFOR	Aprontamento	5.787	603.977				600			70.000		680.364
	Projeção											0
	Sustentação	530.095	637.974	20.000		1.143.900	6.040		80.000			2.418.009
	Rendição	2.000										2.000
	Retracção											0
	F. Maneio											0
	subtotal 1	537.882	1.241.951	20.000	0	1.143.900	6.640	0	80.000	70.000	0	3.100.373
UNIFIL	Aprontamento	5.787		40.000			220		100.000			146.007
	Projeção											0
	Sustentação	50.948	535.608	40.000		1.029.278				80.000		1.735.834
	Rendição	4.000										4.000
	Retracção											0
	F. Maneio									100.000		100.000
	subtotal 2	60.735	535.608	80.000	0	1.029.278	220	0	100.000	180.000	0	1.985.841
EUFOR ALTHEA	Aprontamento			5.000								5.000
	Projeção											0
	Sustentação		500			114.240	96.990					211.730
	Rendição											0
	Retracção											0
	F. Maneio											0
	subtotal 3	0	500	5.000	0	114.240	96.990	0	0	0	0	216.730
IRF/NRF	Aprontamento										77.000	77.000
	Sustentação											0
	Rendição											0
	subtotal 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77.000	77.000
EUTM SOMALIA	Aprontamento	9.787										9.787
	Projeção											0
	Sustentação	6.000				39.440						45.440
	Rendição											0
	Retracção											0
	F. Maneio											0
	subtotal 5	15.787	0	0	0	39.440	0	0	0	0	0	55.227
BG - EUROFOR	Aprontamento											0
	Stand by											0
	subtotal 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRT//FND/ ISAF	Aprontamento	15.295	661.367	40.000			1.000		87.500	2.500	30.000	837.662
	Projeção											0
	Sustentação	1.339.114	1.026.486	40.000		1.572.808				100.000		4.078.408
	Rendição											0
	Retracção											0
	F. Maneio											0
	subtotal 7	1.354.409	1.687.853	80.000	0	1.572.808	1.000	0	87.500	102.500	30.000	4.916.070
TOTAIS	Est. Custos	1.968.813	3.465.912	185.000	0	3.899.666	104.850	0	267.500	252.500	107.000	10.251.241
	F. MANEIO	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000	0	100.000
	GERAL	1.968.813	3.465.912	185.000	0	3.899.666	104.850	0	267.500	252.500	107.000	10.351.241
Total Estimativas de Custos do Cmd Log				9.624.241				Total Estimativas de Custos do CFT				627.000

## Anexo D - Metodologia para Proposta Orçamental das FND.



# Anexo E - Proposta Orçamental FND'S - 2013

PROPOSTA ORÇAMENTAL FND'S - 2013		Anexo A à Directiva n.º 1216EMGF/11																												
Missão: KFOR; ISAF; SOMALIA; NRF		UNIDADES EMPENHADAS				PERÍODOS																								
Ramo: EXERCITO		CPT7 Brq/M				Janeiro a Dezembro de 2013																								
		CPT7 Brq				Janeiro a Dezembro 2013																								
		CPT7 Brq/Mes				Janeiro a Dezembro de 2013																								
Rubricas de despesa	VALORES PROPOSTOS ESTIMADOS (Em unidades de EURO)																													
	ESTIMATIVA DE CUSTOS KFOR - MOD A				ESTIMATIVA DE CUSTOS KFOR - MOD B				ESTIMATIVA DE CUSTOS KFOR - MOD C				ESTIMATIVA DE CUSTOS KFOR - MOD D				ISAF - 2013				somalia - 2013		IRF/NRF - RECOY 2013							
	157H + 5h =162H				1.º Trim - 157+5H // 2.º,3.º 3.4.º Trim 120+5H				Efetivo. 162hx 270 dias + 125hx90 dias				EFETIVO 1+4																	
APROVADO	PRELIMINAR	ALTERADO	REVISÃO	APROVADO	PRELIMINAR	ALTERADO	REVISÃO	APROVADO	PRELIMINAR	ALTERADO	REVISÃO	APROVADO	PRELIMINAR	ALTERADO	REVISÃO	APROVADO	PRELIMINAR	ALTERADO	REVISÃO	APROVADO	PRELIMINAR	ALTERADO	REVISÃO							
01.02.04	49.554		15.191		49.554		15.191		49.554		15.191		49.554		15.191		181.177		32.739		4.764	0	9.506		88.225					
01.02.14			5.193.067				4.509.960				5.083.520				178.750				4.710.420				221.232							
01.03.01	82.500		57.750		82.500		43.750		82.500		43.750		82.500		43.750		2.500		1.750		149.800		7.800		85.600				42.000	
02.01.02	40.000		831.600		35.000		727.650		35.000		769.860		35.000		18.250				50.000		360.000		5.000		5.000				25.000	
02.01.03	40.000		30.000		35.000		26.250		35.000		27.500		35.000		500		500		120.000		30.000		1.500		6.000				5.000	
02.01.04	10.000		12.000		8.000		10.000		10.000		12.000		10.000		100		200		12.000		20.000		1.500		1.600				5.000	
02.01.05			807.850				661.625				737.925				24.500						2.867.600		3.150		1.000					
02.01.06	19.800		8.000		15.000		7.000		15.000		7.000		15.000		300		38.520		79.180		5.850		440		12.600					
02.01.07	972.000				750.000				870.000				15.000				1.506.560		301.312		45.760				68.600					
02.01.08	10.000		10.000		7.500		7.500		9.000		9.000		200		500		15.000		30.000		1.000		3.000		2.500					
02.01.12	10.000		80.000		7.500		35.000		9.000		70.000		9.000				60.000		9.000		160.000				5.000					
02.01.14	7.000		10.000		3.500		4.500		6.000		8.000		6.000				10.000		60.000		500		1.000		1.000					
02.01.15	3.000				1.500				3.000				3.000				4.000				1.500									
02.01.21	20.000		160.000		8.000		75.000		18.000		150.000		18.000				70.000		460.000		2.000		2.000		25.000					
02.02.01	10.000		381.000		7.500		285.000		10.000		350.000		500		9.125		12.000		662.737		1.000				7.500					
02.02.03	80.000		160.000		70.000		140.000		70.000		150.000						86.000		520.000		3.000		4.000		15.000					
02.02.09.A0			12.000				12.000				10.000				6.000		16.000		112.056						2.000					
02.02.09.B0			135.744				135.744				135.744								101.844		1.000		16.500							
02.02.09.C0	2.000		8.000		2.000		7.000		2.000		7.000		500		1.000		16.000		10.000		1.500				2.600					
02.02.09.D0	1.000		10.000		1.000		8.000		1.000		9.000		500		1.500				30.200		2.000		16.000		4.000					
02.02.09.F0			3.300				3.000				3.000						6.000								5.000					
02.02.10	12.000		8.400	400.000	12.000		8.400	400.000	11.000		8.000	400.000				30.000		50.000	1.294.000	4.500		0	27.000	64.000						
02.02.13	10.000		12.000		10.000		12.000		10.000		12.000						50.000		40.000		1.500		9.000		24.000					
02.02.15	2.000				2.000				2.000								24.000				5.000				5.000					
02.02.21	2.000		1.000		2.000		1.000		2.000		1.000						8.000				500				1.500					
02.02.25	23.100		377.892		19.750		315.654		20.675		359.285		500		2.738		44.520		1.528.158		1.300	0	9.216	1.950	6.500					
07.01.09A																			40.000		112.000									
07.01.14.A																			60.000											
07.01.14AB																			100.000											
07.01.14AC																			10.000											
TOTALS POR FASE	1.405.954	0	8.324.793	400.000	1.109.304	0	7.051.224	400.000	1.259.979	0	7.978.775	400.000	20.300	0	245.113	0	2.509.577	0	12.461.846	1.294.000	213.624	0	307.494	28.950	415.025					
TOTALS PARCIAIS			10.130.747				8.560.528				9.538.754				265.413				16.265.422		550.069				415.025					

Anexo F - Planeamento FND - 2013

PLANEAMENTO FND /2013								
PLANEAMENTO 2013		KFOR	KFOR	KFOR	KFOR	CN-ISAF 225 H (10+44+70+132) +128FAP+(45M)+(6C/M)	MP/MPF 2013 (MP COY) (140 MI) x 6m	EUTM SOMALIA (13 MI) x 13m
		Mod A 162 MI x 12m (157+5)	Mod B 120 x 5 MI x 9 meses + 162 MI x 3 meses	Mod C 162MI x 9meses+125MIx 3 meses	Mod. Compl Cmdt+ Staff 3 militares 1 ano			
TOTALS	Apontamento	1.405.954	1.109.304	1.299.979	20.300	2.509.577	415.025	213.624
	Projeção	0	0	0	0	0		0
	Sustentação	8.324.793	7.051.224	7.978.775	245.113	12.461.846		307.494
	Rendição (Retração)	400.000	400.000	400.000	0	1.294.000		28.950
	SOMA KFOR	10.130.747	8.560.528	9.638.754	265.413			
	Mtd. Compl Cmdt+ Staff	265.413	265.413	265.413	265.413	16.265.422	415.025	550.069
	TOTAL MOD.	10.396.160	8.825.940	9.904.166				
FND 2013 KFOR MOD A	27.626.676							
FND 2013 KFOR MOD B	26.056.456							
FND 2013 KFOR MOD C	27.134.682							

**Anexo G - Metodologia para Execução Orçamental das FND.**

