



# **ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Mestrado em Administração da GNR**

## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

### **O APOIO LOGÍSTICO NAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**AUTOR: ASPIRANTE AM LUÍS CARLOS RODRIGUES MALHEIRO**

**ORIENTADOR: TENENTE AM PAULO ROBERTO PIRES SILVEIRO**

**LISBOA, AGOSTO DE 2010**



# **ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Mestrado em Administração da GNR**

## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

### **O APOIO LOGÍSTICO NAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**AUTOR: ASPIRANTE AM LUÍS CARLOS RODRIGUES MALHEIRO**

**ORIENTADOR: TENENTE AM PAULO ROBERTO PIRES SILVEIRO**

**LISBOA, AGOSTO DE 2010**

# DEDICATÓRIA

Àqueles que sempre me apoiaram!  
À minha família.

## AGRADECIMENTOS

Apesar da tarefa de realização de Trabalho de Investigação Aplicada ser algo individual, acaba por ter implicações na vida de várias pessoas levando-as a modificar a sua vida quotidiana em prol do conhecimento. Deste modo, quero agradecer a todos os que contribuíram directa e/ou indirectamente para a realização deste trabalho.

Não atribuindo maior ou menor relevância pela ordem de agradecimentos, gostaria de agradecer ao meu orientador, Tenente de Administração Militar Paulo Silveiro, pelo apoio e acompanhamento constante que demonstrou durante todo o período de elaboração do trabalho.

Ao senhor Tenente-Coronel Silva cuja disponibilidade e prontidão para ajudar só pode ser explicada por um forte espírito de camaradagem para com um camarada mais moderno.

Ao senhor Tenente-Coronel Carvalho, pelo fornecimento de dados que foram essenciais para materializar a dimensão da Logística nas Missões Internacionais.

À senhora Capitão Cristina Pereira pelo esforço e determinação em facultar meios que permitissem facilitar a árdua tarefa que é a investigação.

À senhora professora Sofia Menezes pelo seu contributo na melhoria do trabalho.

Ao senhor Major Oliveira pela disponibilidade demonstrada e ajuda na fase de trabalho de campo.

À Academia Militar pela formação que me proporcionou, não só a nível académico mas também pessoal.

À Escola da Guarda pelo fornecimento dos meios essenciais à realização do trabalho.

Aos meus camaradas, pela amizade incondicional, forjada logo após os nossos primeiros passos na vida Militar e cimentada por cinco anos de intensas vivências.

À minha família, em especial aos meus pais, irmão e irmãs e, pelo incansável apoio e total dedicação que me proporcionaram sempre, não só durante a realização deste trabalho, mas também durante todas as etapas da minha vida.

A todos, pela força e coragem que me inculcaram e pela enorme compreensão, um sincero, obrigado.

# ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>x</b>
<b>LÍSTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>EPIÍGRAFE.....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	1
1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO..	2
1.3 METODOLOGIA.....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	4
<b>PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2 - LOGÍSTICA.....</b>	<b>5</b>
2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA.....	5
2.2 A LOGÍSTICA NA ACTUALIDADE .....	6
2.3 A LOGÍSTICA NA GUARDA .....	7
2.4 A LOGÍSTICA NAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GUARDA .....	9
2.4.1 ENQUADRAMENTO DAS MISSÕES INTERNACIONAIS.....	9
2.4.2 MODELOS DE APOIO LOGÍSTICO ÀS MISSÕES INTERNACIONAIS.....	11

<b>CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO LOGÍSTICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GUARDA.....	14
3.3 EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO.....	15
3.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO LOGÍSTICO .....	17
<b>PARTE II - TRABALHO DE CAMPO.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 4 - MÉTODO .....</b>	<b>20</b>
4.1 MÉTODO.....	20
4.1.1 TÉCNICA .....	20
4.1.2 INSTRUMENTOS .....	21
4.1.3 PROCEDIMENTO.....	23
4.1.4 PARTICIPANTES .....	24
<b>CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
5.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	26
5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....	26
5.1.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	35
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>37</b>
6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	37
6.2 REFLEXÕES FINAIS.....	38
6.3 LIMITAÇÕES .....	39
6.4 INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	40
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>41</b>
LIVROS .....	41
MONOGRAFIAS .....	42

LEGISLAÇÃO .....	43
OUTRAS PUBLICAÇÕES.....	44
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE B - GUIÃO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE C - ENTREVISTADO 1 .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE D - ENTREVISTADO 2 .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE E - ENTREVISTADO 3 .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE F - ENTREVISTADO 4 .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE G - ENTREVISTADO 5.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE H - ENTREVISTADO 6 .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE I - CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE J - CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE K – CORRELAÇÕES .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE L - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO A – ESTRUTURA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO B – ESTRUTURA DO CARI.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO C – MISSÕES REALIZADAS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO D – COMANDANTES DE CONTINGENTE .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO E – EFECTIVOS DOS CONTINGENTES.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO F – DADOS DO APOIO LOGÍSTICO DAS MISSÕES INTERNACIONAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO G – ORGANIZAÇÃO DA EUROGENDFOR.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO H – ORGANIZAÇÃO DA IPU DA BÓSNIA .....</b>	<b>98</b>

<b>ANEXO I – CICLO DE PLANEAMENTO .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO J - DIFERENÇAS ENTRE CONCEITOS TRADICIONAIS E ACTUAIS DE LOGÍSTICA.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO K - O MODELO <i>VELOCITY MANAGEMENT</i>.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO L – RELATÓRIOS DE FINAL DE MISSÃO.....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.....	4
Figura A.1: Estrutura da Guarda Nacional Republicana. ....	90
Figura B.1: Estrutura do CARI. ....	90
Figura G.1: Organização da EUROGENDFOR.....	98
Figura H.1: Organização da IPU da Bósnia. ....	98
Figura I.1: Ciclo de Planeamento. ....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Distribuição do Género.....	26
Gráfico 5.2: Distribuição da idade.....	26
Gráfico 5.3: Distribuição da classe.....	26
Gráfico 5.4: Habilitações literárias .....	26
Gráfico 5.5: Distribuição das funções.....	27
Gráfico 5.6: Número de missões.....	27
Gráfico 5.7: Moda das respostas às questões objecto de estudo. ....	27
Gráfico 5.8: Média das respostas às questões objecto de estudo.....	28
Gráfico 5.9: Desvio padrão das respostas às questões objecto de estudo. ....	28
Gráfico 5.10: Reabastecimento.....	29
Gráfico 5.11: Transportes. ....	30
Gráfico 5.12: Manutenção. ....	31
Gráfico 5.13: Evacuação e Hospitalização. ....	32
Gráfico 5.14: Serviços. ....	33
Gráfico 5.15: Flexibilidade e Adaptabilidade. ....	34
Gráfico 5.16: Satisfação Geral. ....	34

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1: Principais argumentos das entrevistas. ....	35
Quadro A.1: Variáveis analisadas no inquérito. ....	48
Quadro L. 1: Análise de conteúdo das entrevistas. ....	87
Quadro C.1: Missões de Polícia Civil. ....	91
Quadro C.2: Missões <i>SPU</i> .....	91
Quadro J.1: Diferenças entre conceitos tradicionais e actuais de logística. ....	100
Quadro L.1: Estrutura de dois Relatórios Finais de Missão. ....	103

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Descrição dos entrevistados.....	25
Tabela I.1: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.1.....	69
Tabela I.2: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.2.....	69
Tabela I.3: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.3.....	70
Tabela I.4: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.4.....	70
Tabela I.5: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.5.....	71
Tabela I.6: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.6.....	71
Tabela J.1: Teste de alfa Cronbach.....	72
Tabela J.2: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.1.1.....	72
Tabela J.3: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.1.2.....	73
Tabela J.4: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.1.3.....	73
Tabela J.5: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.2.1.....	74
Tabela J.6: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.2.2.....	74
Tabela J.7: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.2.3.....	75
Tabela J.8: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.3.1.....	75
Tabela J.9: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.3.2.....	76
Tabela J.10: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.3.3.....	76
Tabela J.11: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.4.1.....	77
Tabela J.12: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.4.2.....	77
Tabela J.13: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.4.3.....	78
Tabela J.14: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.5.1.....	78
Tabela J.15: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.5.2.....	79
Tabela J.16: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.5.3.....	79
Tabela J.17: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.1.....	80
Tabela J.18: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.2.....	80
Tabela J.19: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.3.....	81
Tabela J.20: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.4.....	81

Tabela J.21: Frequência e percentagem da Função Logística Reabastecimentos.....	82
Tabela J.22: Frequência e percentagem da Função Logística Transportes.....	82
Tabela J.23: Frequência e percentagem da Função Logística Manutenção. ....	83
Tabela J.24: Frequência e percentagem da Função Logística Evacuação e Hospitalização. .....	83
Tabela J.25: Frequência e percentagem da Função Logística Serviços.....	84
Tabela J.26: Frequência e percentagem da Flexibilidade e Adaptabilidade. ....	84
Tabela J.27: Frequência e percentagem das questões objecto de estudo. ....	85
Tabela K.1: Correlações.....	86
Tabela C.1: Comandantes de Contingentes. ....	92
Tabela D.1: Efectivos dos Contingentes.....	93
Tabela E.1: Relação entre efectivo e o peso – Timor.....	93
Tabela E.2: Relação entre o efectivo e o peso – Bósnia. ....	94
Tabela E.3: Valor Total em (€) euros do Material enviado para Timor.....	94
Tabela E.4: Embarques – SubAgrupamento Bravo - Timor – 2009.....	95
Tabela E.5: Valor Total em (€) euros dos Materiais enviados para Bósnia.....	96
Tabela E.6: Embarques - Operação Althea - Bósnia – 2009.....	97

## LÍSTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

§	Parágrafo
AP	Administração Pública
art.	Artigo
Cap.	Capítulo
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
CO	Comando Operacional
DA	Divisão de Aquisições
DCPF	Divisão de Cooperação e Projecção de Forças
DMT	Divisão de Manutenção e Transportes
DO	Direcção de Operações
DPKO	Department of Peacekeeping Operations
DPR	Divisão de Planeamento e Reabastecimento
DRL	Direcção de Recursos Logísticos
ed.	Edição
et al.	E outros (para pessoas)
etc.	E outros (para coisas)
EUROGENDFOR	European Gendarmerie Force
FPU	Formed Police Unit
GNR	Guarda Nacional Republicana
GPO	Grandes Opções do Plano
H	Hipótese
HNS	Host Nation Support
LN	Lead Nation
LOA	Letters of Assistance
MAS	Mutual Support Arrangements
MILU	Multinational Integrated Logistic Support Units
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti
MOA	Memorands of Agreements
MONUA	Mission d'Observation des Nations Unies en Angola
MONUC	Mission de l'Organisation des Nations Unies au Congo

MOU	Memorandum of Understanding
n	Amostra
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OCDE	Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCE	Organização de Seguranças e Cooperação Europeia
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
OTIF	On Time In Full
p.	Página
PDE	Publicação de Doutrina do Exercito
pp.	Páginas
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RARI	Repartição de Administração de Recursos Internos
RSN	Role Specialist Nation
s	Desvio Padrão
SADL	Sistema de Avaliação de Desempenho Logístico
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SPU	Specialized Police Unit
SRLF	Secções de Recursos Logísticos e Financeiros
TCN	Troop Contributing Nations
TPLSS	Third Party Logistic Support Service
UE	União Europeia
UEO	União Europeia Ocidental
UNAVEM	United Nations Angola Verification Mission
UNMIT	United Nations Integrated Mission in Timor
VM	Velocity Management
$X_m$	Média

## RESUMO

Nos últimos anos, a GNR tem aumentado a participação em Missões Internacionais. Muitas dessas missões são integradas em diferentes organizações o que implica um planeamento diferenciado para cada missão. No planeamento logístico de projecção de subunidades este planeamento tem de ser cuidadosamente considerado, pois cada organização tem o seu próprio sistema de apoio logístico.

O principal objectivo deste estudo é o de verificar a necessidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas missões da GNR e está dividido em duas partes fundamentais: Parte I - Revisão de literatura sobre logística, Missões Internacionais, avaliação de desempenho e avaliação de desempenho logístico; Parte II - Trabalho de campo, baseado na análise de entrevistas e questionários.

A principal conclusão deste estudo é que um sistema de avaliação de desempenho logístico é útil para a GNR, pois cria valor e aumenta a informação ao dispor Comandante.

Recomenda-se a aplicação um sistema de avaliação de desempenho logístico, a uma futura missão, para observação directa das potencialidades da ferramenta.

**Palavras-Chave:** LOGÍSTICA, MISSÕES INTERNACIONAIS, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO, GNR.

## ABSTRACT

In the latest years the GNR has had an outgrowing participation in international missions. Many of these missions have been integrated within different organizations, therefore implying different planning for each mission. In terms of logistic planning for subunits these differences must be carefully taken into consideration due to the existence of different kinds of logistic means.

This study aims to check the need to implement a system of evaluation of logistic performance in GNR international missions and it is divided into two parts: Part one, theory on logistics, international missions, evaluation of performance and evaluation of logistic performance; Part two based on research, analysis and discussion of results, conclusions and recommendations

The main conclusion of this study is that a system of evaluation of logistic performance can be useful for the GNR once it creates value and increases the information available for the commandant. It is therefore recommended to use that type of system in a future mission in order to observe its potential in practical terms.

**Key-words:** LOGISTIC, INTERNATIONAL MISSIONS, SYSTEM OF EVALUATION OF LOGISTIC PERFORMANCE, GNR.

## EPÍGRAFE

*“Algo de diferente significa mostrar ao  
Homem que ele está em erro e, mais ainda,  
instruí-lo acerca da verdade...”*

*“...Mas será que a verdade existe??...”*

*Só para aqueles que nada fazem.*

*Esses, de facto, estão na verdade, porque  
nunca se enganam.”*

***John Locke, filósofo empirista Inglês***

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho insere-se no âmbito do mestrado integrado em ciências militares, na especialidade de Administração Militar, e constitui um marco importante na formação académica e pessoal do aluno, não só pelo carácter avaliativo, mas também por ser um corolário do curso, prestes a terminar.

De acordo com a estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, o autor desenvolveu o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “***O Apoio Logístico nas Missões Internacionais da Guarda Nacional Republicana***”.

A Guarda Nacional Republicana (GNR) é um organismo público, que está exclusivamente ao serviço da sociedade na satisfação das suas necessidades, especialmente na segurança interna e na defesa da legalidade democrática e dos direitos dos cidadãos.

Nos últimos anos, a GNR tem tido uma crescente participação em missões internacionais, o que engrandece e projecta Portugal no exterior. É de referir a consolidação da Guarda como instrumento de afirmação operacional da nossa política externa de segurança e a sua utilização nas mais arrojadas políticas de segurança europeias. Para tal, é determinante a confiança com que Portugal e a Guarda se projectam na construção de um espaço de liberdade, segurança e justiça. É fundamental ajudar na restauração da paz e da ordem pública, sem nunca desrespeitar os direitos e liberdades fundamentais dos habitantes locais.

A gestão de crises internacionais, nomeadamente as intervenções da Guarda em Timor e mais recentemente na Bósnia, é expressiva do elevado estatuto militar, que esta instituição é detentora. O carácter, a bravura, o irrepreensível profissionalismo e a excelência do seu desempenho no cumprimento das tarefas traduzem o respeito, a admiração e a estima conquistada junto das comunidades internacionais.

A instituição sofreu recentemente uma reestruturação, que visou melhorar o aproveitamento dos seus recursos, assinaladamente humanos, materiais e financeiros.

No que se refere à administração dos recursos logísticos, verificou-se a adopção de uma nova estrutura logística para fazer face às necessidades da instituição no cumprimento da sua missão.

A Guarda entende a logística como uma ciência de gestão de recursos materiais, tendo em vista desenvolver e manter o seu máximo potencial, bem como a capacidade operacional através da execução de actividades logísticas. O apoio logístico é vital para o cumprimento da missão. Este apoio envolve um planeamento meticuloso de projecção de unidades e uma organização logística complexa.

É no meio desta complexidade de processos que queremos perceber se é possível, e necessária a sua optimização através da implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho Logístico (SADL).

## **1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Com a crescente participação da GNR nas Missões Internacionais é de vital importância que se estude a sustentabilidade da Força no Teatro de Operações, tendo em vista a obtenção de um sistema logístico em permanente actualização e melhoramento.

Neste contexto define-se o seguinte problema:

**Será necessário implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho Logístico nas Missões Internacionais da Guarda?**

Associado à questão de partida e no intuito de lhe dar resposta, surgem as seguintes questões derivadas:

- 1 - Qual o grau de satisfação dos militares (clientes internos) com o actual sistema apoio logístico nas Missões Internacionais?
- 2 - Quais os contributos de um SADL para o desempenho da função de Comandante no Teatro de Operações?
- 3 - Que vantagens advêm da implementação de um SADL nas Missões Internacionais da Guarda?

Para além da questão de partida e das questões derivadas a que se pretende dar resposta, surgem também objectivos de investigação que se ambicionam alcançar ao longo deste trabalho. O objectivo geral que decorre da questão de partida é o seguinte:

**1- Verificar se é necessário implementar um SADL nas Missões Internacionais da Guarda.**

Como objectivos específicos são enumerados os seguintes:

- 1.1- Verificar qual o grau de satisfação dos Militares com o actual sistema de apoio logístico às Missões Internacionais;
- 1.2- Identificar os contributos de um SADL para o desempenho da função do Comandante no Teatro de Operações;

- 1.3- Avaliar se a implementação de um SADL nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição;
- 1.4- Verificar os principais factores de satisfação ou insatisfação dos militares relativamente ao actual sistema de apoio logístico.

Para dar resposta à questão de partida e às questões de investigação em cima enunciadas, foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

**H1-** É necessário implementar um SADL porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico.

**H2-** É necessário implementar um SADL porque potencia a criação de valor para a Instituição.

**H3-** É necessário implementar um SADL porque aumenta a informação logística ao dispor do comandante.

### **1.3 METODOLOGIA**

A metodologia que se utilizou na elaboração do presente trabalho, está de acordo com as Orientações para a Redacção de Trabalhos Escritos proposta pela Academia Militar (Academia Militar, 2008). Segundo a Academia Militar (2008) no ponto 4.1. - Referências Bibliográficas / Citações é da responsabilidade do autor a escolha da forma de citação. Este trabalho adoptou o sistema alfabético (autor-data-localização), preconizado pelas normas do *Style Guide Primer – Publication Manual of the American Psychological Association* (American Psychological Association, 2008). Ao longo do trabalho é indicada a metodologia utilizada caso as Orientações para a Redacção de Trabalhos Escritos proposta pela Academia Militar sejam omissas.

Na primeira parte, a revisão da literatura, efectuou-se com base na análise documental de publicações e artigos de opinião de autores que abordam a temática da logística, avaliação de desempenho logístico e Missões Internacionais, bem como de legislação relativa a entidades públicas no geral, e em particular à Guarda. Foram formuladas hipóteses e estabelecidos os objectivos, geral e específicos.

Para a realização da segunda parte foram realizados questionários e entrevistas semi-estruturadas. Tendo em vista a validação das hipóteses que foram elaboradas na primeira parte, foram escolhidas diferentes amostras. Para além dos métodos referidos também as conversas informais assumiram um papel importante na investigação, pois possibilitam a aquisição de conhecimento.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

O presente trabalho é constituído por quatro partes fundamentais:

Introdução, Parte I - Revisão de Literatura, Parte II – Trabalho de Campo e Conclusões.

Na Introdução é feito o enquadramento e justificação do tema, é apresentada a questão fundamental, os objectivos, as hipóteses e a metodologia utilizada.

A Parte I – Revisão de Literatura, é dividida em dois capítulos, versando um sobre a temática da logística e outro sobre a avaliação do desempenho logístico. O capítulo número dois do trabalho, que versa sobre a temática da logística, está dividido em, evolução histórica da logística, logística na actualidade, logística na Guarda e logística nas missões internacionais. O capítulo número três do trabalho, Avaliação do Desempenho Logístico, é dividido em avaliação de desempenho, avaliação de desempenho na Guarda, evolução da avaliação de desempenho logístico e avaliação de desempenho logístico.

A Parte II - Trabalho de Campo é constituída por dois capítulos, método e análise e discussão dos resultados. O capítulo quatro, método, está dividido em técnica, instrumentos, procedimentos e participantes. O capítulo cinco, análise e discussão dos resultados, está dividido em análise dos questionários e análise das entrevistas.

O capítulo número seis, conclusões, é dedicado à verificação ou refutação das hipóteses, reflexões finais, limitações da investigação e sugestões para futuras investigações.

A Figura 1 pretende ilustrar a estrutura do presente trabalho.



**Figura 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.**

# PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

## CAPÍTULO 2

### LOGÍSTICA

#### 2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA

Desde a época dos homens das cavernas, mesmo que de uma forma primária, o ser humano já utilizava logística, quando de tempos em tempos, fazendo jus à sua condição de nómada, deslocava-se de um local para outro, a fim de conseguir as melhores condições de alimentação para sustentar a sua tribo e se proteger de animais ferozes. Isso pode ser considerado como uma forma rudimentar de se pensar a logística.

O conhecimento logístico foi utilizado de forma mais sistemática na arte da guerra, tornando-se um diferencial para quem conseguia implementar estratégias mais eficientes de movimentação e deslocamento das tropas, alimentos e equipamentos (Santos, 2004).

Analisando as primeiras operações militares verificamos que autosustentavam-se através do saque. Com a necessidade de conquistar territórios longínquos e inóspitos começou-se a perceber que era necessário outro tipo de apoio para as tropas. Esta necessidade foi sentida por Napoleão quando tentou conquistar a Rússia. Na sua frase “os Soldados marcham com o estômago” (Gomes & Ribeiro, 2004, p.11), enfatiza essa mesma preocupação.

Clausewitz (1976), na sua obra *Von Kriege* (Da Guerra) enuncia várias actividades necessárias para a sustentação da guerra mas nunca utiliza a palavra logística.

Baseado nas práticas de Clausewitz, Jomini (1838), na sua obra *Précis de l'Art de la Guerre*, Ire Partie (Compêndio da Arte da Guerra) utiliza, pela primeira vez, a palavra e define-a. Para o autor a Logística significava a “arte de movimentar os exércitos” e compreendia actividades tais como: transporte, medidas administrativas, e actividades de reconhecimento para a manutenção de forças militares organizadas. Reforçando este entendimento, Carvalho (2004, p.20), defende que “só com Jomini se começou a apresentar o conceito de uma forma estruturada, apesar de grandes homens já terem utilizado antes, o conceito com mestria e engenho”.

Na Segunda Guerra Mundial percebeu-se que a componente logística poderia ser a mais complexa e deter uma dimensão maior que os factores estratégicos e tácticos. Assim, no planeamento das operações passou-se a dar maior importância a aspectos tais como, o transporte e a distribuição de material bélico e humano.

Começou-se a elaborar um plano logístico para cada plano estratégico ou tático de forma a dar à logística uma forma mais ampla e sedimentada. Para Sharman (1991, pp.3-21) “os alemães não perderam a guerra por falta de bons homens ou de material bélico, mas sim, porque os britânicos tinham uma logística superior”.

Passado o período da segunda Grande Guerra, e com a evolução conseguida pela vertente militar, e do posterior *boom* do *marketing*, o primeiro grande marco da logística empresarial dá-se com o lançamento do artigo de Peter Drucker, *The Economy's Dark Continent*, ao referir a logística (na altura ainda só distribuição física) “como a face obscura da economia, o verdadeiro território por explorar, e a última fronteira e oportunidade para a organização aumentar sua eficiência” (Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999, §. 15).

Durante as décadas de 70 e 80 com a desregulamentação verificada no sector dos transportes e conseqüente aumento das pressões competitivas para a redução dos custos logísticos, surge a criação de inúmeras organizações com o propósito da divulgação e ensino nesta importante área do saber (Arantes, 2005).

Uma dessas organizações é o *Council of Logistics Management*, que define a logística actual “como sendo o processo estratégico (porque acrescenta valor, permite diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e rendibiliza a organização) de planeamento, implementação e controlo de fluxos de materiais / produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo, de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa” (Carvalho, 2004, p.31).

## **2.2 A LOGÍSTICA NA ACTUALIDADE**

A logística hoje, é traduzida de forma abrangente, cortou as suas raízes com um passado valioso, (contudo redutor), para se apresentar como um sistema (um conjunto de sistemas ou uma *network*) de actividades integradas, pelo qual fluem produtos e informação, desde a origem até ao ponto de consumo, sustentado por factores que determinam a vertente de disponibilização da organização, isto é, um sistema capaz de responder no tempo certo, com a quantidade correcta e que se conecte aos locais mais apropriados (Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999, §. 19). Este conceito é complementado com a afirmação de Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000 p.29), “a logística é a gestão de fluxos entre o marketing e a produção”, sendo que a logística se encontra associada à gestão de um grande número de actividades.

Os vários autores são consensuais quando enumeram novas missões para a logística, quando referem que a logística tem cada vez mais de atender às necessidades dos clientes e de facilitar a execução das operações relevantes de produção e marketing,

exigindo assim uma mudança no estilo de gestão das organizações em termos de planeamento e controle (Bowersox, & Closs, 2001). Este consenso não se verifica na definição de quais as actividades logísticas.

Para Bowersox (1978) existem cinco grupos genéricos de actividades logísticas: a gestão de infra-estruturas da empresa, de stocks, da comunicação e informação, da movimentação de materiais e do transporte. Estes grupos constituem o corpo das actividades logísticas, podendo cada grupo incluir mais ou menos actividades, conforme o grau de abrangência que se pretenda.

Por seu turno Ballou (1987) apresenta uma relação entre dois tipos de actividades, primárias e de suporte. Fundamentado na abordagem feita por Michael Porter, aquando da introdução do conceito de cadeia de valor, esta divisão baseia-se no facto de as primárias serem mais contributivas para a formação dos custos logísticos totais, ou por se afigurarem essenciais para a coordenação efectiva e completa da função logística. Enquanto as de suporte como o próprio nome indica servem as primárias, sendo relegadas para segundo plano.

Outro exemplo de divergência de opinião é a descrição de catorze actividades feita por Stock e Lambert (1993), chegando mesmo a englobar nestas actividades algumas que supostamente pertenciam a uma zona de interface (ou integração já que a logística actual atravessa todas as áreas funcionais da organização) com outras áreas funcionais.

No entanto esta divergência de opinião serve para verificarmos que as actividades logísticas estão presentes em grande parte das actividades de uma organização genérica. Prova concreta que a logística assume, hoje, um papel crescente, sendo mesmo uma chave para o negócio (Carvalho, 2004).

## **2.3 A LOGÍSTICA NA GUARDA**

A doutrina logística da Guarda assenta na NEP/GNR 4.1.01, de 30 de Dezembro de 2005. Esta mesma NEP estabelece a finalidade, o enquadramento, a definição e enumera as características da logística da Guarda.

Na alínea b) do ponto n.º 2 é justificada a inserção da logística na Administração, referindo que a logística é a parte da Administração que trata dos recursos materiais.

No ponto n.º 3, alínea a) é apresentado o conceito de logística da Guarda, conceito adaptado da logística militar do Exército:

**-“Ciência da gestão (obtenção, fornecimento e manutenção) de recursos materiais tendo em vista desenvolver e manter no seu máximo potencial a capacidade operacional da Guarda através da execução das actividades logísticas”.**

Esta definição tal como é explicado no ponto n.º 3 é adaptada da logística Militar. Este facto é explicado na alínea a) do ponto n.º4 que refere que o sistema logístico da Guarda baseia-se na doutrina logística do Exército Português. Se atendermos à definição de logística do Exército Português preconizada na Publicação de Doutrina do Exército (PDE) 4-00, Logística) (2007, Cap. 2, p. 2) que define a logística como sendo a “ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças”, concluímos que as duas definições são substancialmente diferentes. No entanto, ao nível da definição das Funções Logísticas e dos Princípios Logísticos já existe uma semelhança maior. Sendo que a Guarda vai retirar as suas cinco Funções Logísticas (Reabastecimento, Transportes, Manutenção, Evacuação e Hospitalização e Serviços) das oito Funções Logísticas preconizadas pelo PDE 4-00, não incluindo as Funções Logísticas: Infra-estruturas, Aquisição e Contratação e Alienação.

A Guarda não utiliza o termo “Princípios Logísticos” mas sim características estruturantes, enumerando as seguintes: Descentralização e deslocalização, Esforço máximo e constante, Subordinação à manobra operacional, Unidade de Comando, Simplicidade, Previsão, Economia e Flexibilidade. Acrescenta aos Princípios Logísticos do Exército a Descentralização e Deslocalização, Esforço Máximo e Constante. Deixando de lado os Princípio da Integração, Visibilidade e Transparência e Sinergia. Todos os outros podem diferir ligeiramente na designação mas a sua descrição é idêntica.

Analisando o organograma da estrutura da Guarda<sup>1</sup> verificamos que na dependência directa do General Comandante-Geral se encontra, entre outros, o Comando de Administração de Recursos Internos (CARI). De acordo com o n.º 3 do Artigo 33 da Lei nº 63/2007, de 6 de Novembro, uma das competências do CARI é assegurar as áreas de recursos humanos, recursos financeiros, recursos logísticos e saúde e assistência na doença.

Com a publicação da Lei Orgânica da Guarda surge a necessidade da definição das competências, da estrutura interna e do posto correspondente à chefia dos serviços de apoio dos Órgãos Superiores de Comando e Direcção. Essa definição materializa-se no Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de Novembro. Este Decreto Regulamentar refere no n.º 2 do art. n.º 3 as unidades orgânicas nucleares que estruturam o CARI, sendo a Direcção de Recursos Logísticos (DRL) uma dessas unidades orgânicas nucleares<sup>2</sup>. A definição das atribuições da DRL encontra-se escalpelizada no mesmo Decreto Regulamentar no art. n.º 13.

Para se conseguir um cabal cumprimento das atribuições anteriormente definidas, torna-se necessário definir a estrutura das várias Direcções que compõem o CARI. O despacho n.º 4501/2010, de 15 de Março do Exmo. Comandante-Geral da Guarda vem de

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A: Estrutura da Guarda Nacional Republicana, p. 90.

<sup>2</sup> Ver Anexo B: Estrutura do CARI, p. 90.

encontro a essa necessidade. De acordo com o ponto *iii*) da alínea b) do n.º 3 do art. n.º1 do Despacho anteriormente referido, integradas na DRL encontram-se: a Divisão de Planeamento e Reabastecimento (DPR), a Divisão de Manutenção e Transportes (DMT), e a Divisão de Aquisições (DA). Nos artigos 30, 31 e 32, encontram-se definidas as competências da DPR, DMT e DA, respectivamente.

Na base de todo o sistema logístico da Guarda, ou seja inseridos em todas as Unidades da Guarda, temos uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF), excepto na Escola da Guarda onde existe uma Repartição de Administração de Recursos Internos (RARI), (Ordem à Guarda – N.º5 – 1ª Série, de 15 de Março de 2010).

No caso específico das Missões Internacionais, para além da SRLF da Unidade de Intervenção, segundo a alínea b) do art. n.º11 do Despacho n.º 4501/2010, de 15 de Março do Exmo. Comandante-Geral da Guarda, tem competências na área logística a Divisão de Cooperação e Projecção de Forças (DCPF) que é responsável pela sustentação das Forças em coordenação com o CARI.

## **2.4 A LOGÍSTICA NAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GUARDA**

Quando o poder político começou a empenhar a Guarda nas Missões Internacionais uma das primeiras questões levantadas foi a legitimidade dessa mesma participação. Segundo Carreira (2005, Cap.6) o Conceito Estratégico de Defesa Nacional e a Política Externa não enquadram a participação da Guarda em Missões Internacionais. Com a entrada em vigor da Lei Orgânica da GNR (Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro) esse problema deixou de existir, pois uma das atribuições da Guarda, definida na alínea o) do n.º1 do art. n.º 3 é:

–“Participa, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz e humanitárias, no âmbito policial e de protecção civil, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais”.

### **2.4.1 ENQUADRAMENTO DAS MISSÕES INTERNACIONAIS**

No seguimento desta atribuição dada à Guarda, é criada a DCPF, integrada na Direcção de Operações (DO) do Comando Operacional (CO), (ponto *i*) da alínea a) do artº n.º 1 do Despacho n.º 4501/2010, de 15 de Março do Exmo. Comandante-Geral da Guarda). As competências da DCPF encontram-se explanadas no art.º n.º 11 do Despacho anteriormente referido. Para além destas estruturas anteriormente referidas existe ainda

directamente ligada à projecção de forças para missões Internacionais, o Centro de Treino e Aprontamento de Forças, para as Missões Internacionais dentro da U I (Ordem à Guarda – N.º5 – 1ª Série, de 15 de Março de 2010). Estas estruturas permitem que a Guardas desempenhe missões em várias regiões do mundo ao serviço de diversas Organizações Internacionais (Cruz, 2010).

A participação da Guarda em Missões Internacionais iniciou-se em 1995, no âmbito de missões de Polícia Civil (Melo, 2008, §3).

Em anexo<sup>3</sup> estão espelhadas as várias missões de Polícia Civil efectuadas pela Guarda.

Integrada em contingente a GNR só iniciou a sua participação em Missões Internacionais em Timor, e em 2003 no Iraque<sup>4</sup>.

Em Agosto de 2006 inicia-se uma nova missão das Nações Unidas para Timor *UNMIT – United Nation Integrat Mission in Timor-Leste*, ao abrigo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 68-A/2006 a GNR passa a integrar umas das Unidades constituídas *FPU – Formed Police Unit* deixando de estar suportada pelo Acordo Bilateral<sup>5</sup> entre os dois Estados (Timor e Portugal), (Rodrigues, 2007, Cap. 2). Missão essa que ainda decorre, sendo o nono contingente que está actualmente em território Timorense.

Em 2008 iniciou-se na Bósnia a missão “Althea” sendo destacados até á presente data cinco contingentes. Em anexo<sup>6</sup>, é apresentado um quadro com o nome dos Comandantes de todas as missões integradas em Contingentes que foram realizadas, respectivos efectivos do Contingente e efectivos médios por Missão. O total de efectivos de todas as missões integradas em Contingentes é de dois mil trezentos e sessenta e cinco, sendo que destes, apenas mil seiscentos e quarenta e um são efectivos uma vez que, setecentos e vinte e quatro efectuaram mais de uma missão<sup>7</sup>.

Para tentarmos perceber a dimensão actual da logística nas missões Internacionais da Guarda é importante atendermos ao volume de material que é enviado para o Teatro de Operações e os custos que esse envio representa, em anexo encontra-se quadros ilustrativos dos mesmos<sup>8</sup>.

Independentemente de qual foi a missão, ou de qual o enquadramento que as forças da Guarda tiveram, é unânime que as missões no exterior do território português têm sido alvo dos maiores louvores e encómios, sendo-lhe reconhecido o mérito e enaltecida a sua participação (Carreira, 2005, Cap.5).

---

<sup>3</sup> Ver Anexo C: Missões Realizadas, p.91.

<sup>4</sup> Ver Anexo C Missões Realizadas, p.91.

<sup>5</sup> O Acordo Bilateral entre Timor e Portugal Iniciou-se em Junho de 2006 e terminou em Agosto de 2006.

<sup>6</sup> Ver Anexo D: Comandantes de Contingentes, p. 92.

<sup>7</sup> Ver Anexo E: Efectivos dos Contingentes, p. 93.

<sup>8</sup> Ver Anexo F: Dados do Apoio Logísticos das Missões Internacionais, pp. 93 - 97.

## 2.4.2 MODELOS DE APOIO LOGÍSTICO ÀS MISSÕES INTERNACIONAIS

No planeamento logístico de projecção de subunidades, equipas ou elementos individuais deve ser equacionado o tipo de organização ou país responsável por liderar a missão. A organização das Nações Unidas (ONU), a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a União Europeia (EU) através da European Gendarmerie Force (EUROGENDFOR), têm suportes e sistemas logísticos diferenciados. O facto de a Guarda participar em Missões, integrada em diferentes organizações, implica que o desempenho será influenciado pelo tipo de sistema adoptado pela organização líder (Melo, 2008, §1).

Importa verificarmos o funcionamento a nível logístico das Organizações ou dos modelos logísticos (no caso do acordo bilateral) em que a Guarda possa estar inserida.

Para a ONU a logística é “ uma ciência do planeamento, condução da administração, circulação de pessoas e matérias necessárias a uma missão e todas as actividades conexas com a prossecução da mesma, tais como as transmissões, engenharia e transportes aéreos”, (Baig, 2002, p.7).

O apoio que a ONU fornece às operações de Paz diverge em tamanho, desde o pequeno grupo de observadores civis numa missão de diplomacia preventiva, até numerosos contingentes militares encarregues de impor a Paz. O Secretário-Geral é auxiliado por vários departamentos “entre os quais o *Departement of Peacekeeping Operations (DPKO)*, encontrando-se dentro deste a Divisão de Apoio Logístico de Campanha, vocacionada para os assuntos administrativos e logísticos das operações” (Melo, 2008, §18).

Antes das nações projectarem as suas Forças, é estabelecido e assinado um Memorando de Entendimento (*MOU - Memorandum of Understanding*), que estabelece as responsabilidades, o tipo de nível e de apoio entre as nações contribuintes e a ONU. O MOU detalha o valor mensal que cada nação contribuinte irá receber pela participação na missão e o tempo de auto sustentação para o qual as unidades deverão estar preparadas relativamente aos abastecimentos que a ONU irá garantir.

Podem ser estabelecidos acordos de apoio entre a ONU e um Governo (*LOA - Letters of Assistance*) para determinados bens e serviços não previstos no *MOU*.

Poderão ser ainda estabelecidos acordos de apoio entre duas ou mais nações (*MOA - Memorands of Agreements*), acordando apoios a prestar por uma nação à força de outra (PDE 4-00, Logística).

No caso das Missões Internacionais apoiadas pela OTAN, as Nações contribuintes com forças (*TCN- Troop Contributing Nations*) são responsáveis por todo o apoio logístico dessas forças e o comandante da força multinacional é responsável pela coordenação.

A Logística na OTAN segundo a *North Atlantic Treaty Organization* (2010, § 1) é entendida como sendo “a ciência do planeamento e da execução do movimento de manutenção das forças”.

De acordo com o capítulo 12 da PDE 4-00, Logística, a OTAN utiliza as seguintes modalidades de apoio logístico:

- Unidades de Apoio Logístico Integrado Multinacional (*MILU – Multinational Integrated Logistic Support Units*). São Unidades de constituição modular, levantadas por duas ou mais nações, mantidas sob o controlo operacional do comandante da força;
- Nação Líder (*LN - Lead Nation*). Verifica-se quando uma nação, devido à sua dimensão, assume a responsabilidade pelo fornecimento de uma parte do apoio;
- Nação Especialista (*RSN - Role Specialist Nation*). Diz respeito a uma nação que é responsável por garantir o abastecimento de determinada classe ou serviços.
- Acordos de Apoio Mútuo (*MAS - Mutual Support Arrangements*). As nações desenvolvem acordos multilaterais ou bilaterais com outras nações que tenham forças no terreno, para garantir o seu apoio;
- Apoio da Nação Hospedeira (*HNS - Host Nation Support*). A assistência militar ou civil é prestada por um país a forças estrangeiras no seu território.

Para fazer face a preocupações da UE no âmbito da gestão de crises e prevenção de conflitos é assinado um Tratado em 18 de Outubro de 2007 em Velsen, na Holanda entre o Reino de Espanha, a República Francesa, a República Italiana, o Reino dos Países Baixos e a República Portuguesa visando a Criação da Força de *Gendarmerie* Europeia (EUROGENDFOR), Tratado que foi aprovado pela Resolução da Assembleia da República n.º 55/2008 de 18 de Julho.

Os Estados criadores da organização assumiram o compromisso de poderem deslocar uma força de “*Gendarmerie*”, capaz de colocar um efectivo mínimo de 800 elementos, num prazo de trinta dias em qualquer teatro exterior à UE e ser capaz de cobrir todos os aspectos de uma operação de gestão de crises (Rodrigues, 2007, Cap.8)

O Comando desta organização é alternado entre os vários países membros. Desde 26 de Junho de 2009 que a responsabilidade do Comando desta força é da Guarda na pessoa do Coronel Esteves<sup>9</sup>.

A doutrina logística da Organização é feita segundo as regras definidas no capítulo quarto do manual, *Internal Working Procedures* (semelhante à designação de NEP pela Guarda). Na Bósnia os países Intervenientes pagaram à Itália para lhes fornecer o apoio logístico pretendido, sendo assinado um acordo entre os dois países. No caso da *International Police Unit* que esteve presente na Bósnia, a Itália forneceu um Pelotão de Apoio Logístico<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo G: Organização da EUROFENDFOR, p. 98.

<sup>10</sup> Ver Anexo H: Organização da IPU da Bósnia, p. 98.

## CAPÍTULO 3

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO LOGÍSTICO

#### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para percebermos onde se insere a avaliação do desempenho dentro do ciclo administrativo temos de referir Chiavenato (2000), quando menciona que na abordagem clássica, o processo administrativo é o conjunto das funções administrativas, Planeamento, Organização, Direcção e Controle. O Planeamento é o processo de estabelecer objectivos e o curso de acção adequado para alcançá-los. A Organização visa estabelecer os meios e os recursos necessários para possibilitar o Planeamento. A Direcção envolve o uso de influência para activar e motivar as pessoas a alcançar objectivos organizacionais. O Controlo define padrões de desempenho, monitoriza o desempenho, compara o desempenho com os padrões estabelecidos e efectua a acção correctiva, tendo em vista a obtenção dos objectivos desejados. É a função administrativa que monitoriza e avalia as actividades e resultados alcançados para que o planeamento seja bem sucedido.

Segundo Guerrini (2002), a medição do desempenho está intimamente ligada à função controlo, sendo o processo de quantificação da eficiência e da eficácia de uma determinada acção.

Neely e Adams (2000) referem simplesmente que uma medida de desempenho é sempre um parâmetro de comparação com outra variável, quer seja suportando-a, inter-relacionando-a, ou mesmo uma simples comparação de desempenho, em contrapartida a uma informação pontual.

Existem inúmeras abordagens ou metodologias de avaliação de desempenho, cada uma com o seu propósito. Para Neely e Adams (2000) cada uma tem a sua contribuição efectiva, mas em essência são incompletas, pois não podem existir múltiplas versões ou metodologias, se o objectivo fundamental é o mesmo, ou seja, a avaliação do desempenho. Para os autores os modelos mais utilizados são: os modelos de Excelência nos Negócios, Estruturas de Valor aos Accionistas (*Shareholder Value Frameworks*), ABC, *Benchmarking* e *Balanced Scorecard (BSC)*.

Moreira (1996) tem uma visão diferente, entendendo que o importante é alinhar os processos e as actividades medidas e sintonizando-os com as questões estratégicas da empresa, independentemente da metodologia de medição utilizada, sendo o sistema de medida de desempenho antecedido pela definição da visão das estratégias organizacionais e dos factores críticos de sucesso. Afirma ainda que, as medidas devem ser testadas quanto aos requisitos de qualidade, a saber: fiabilidade, a validade, a relevância e a consistência.

Um dos processos de medição que mais se tem evidenciado é o *BSC*. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o *BSC* tem conseguido, de uma forma simples, aliar todas as necessidades anteriormente referidas. É cada vez mais utilizado por Organizações que necessitam de um instrumento de gestão, capaz de traduzir a missão e as estratégias da Organização num conjunto de medidas de desempenho que se configuram como a matéria-prima necessária para a construção de um sistema de medida para a gestão estratégica. Segundo o entendimento de Kaplan e Norton (1997), o *BSC* está estruturado em quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem organizacional.

Um dos componentes da avaliação do desempenho organizacional é a avaliação do desempenho dos processos e actividades logísticas e, apesar do tema central do trabalho ser a logística, é importante enquadrar a avaliação do desempenho logístico, na avaliação de desempenho como um todo. Para além disso, dentro da instituição existe o dever da supervisão. Este dever, segundo Headquarters Department of the Army (2006), é essencial para o cumprimento da missão.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GUARDA**

No capítulo anterior são descritos os principais modelos que as empresas aplicavam para a sua gestão. No caso da Guarda, a sua gestão é orientada segundo os princípios da Administração Pública (AP). Importa tentarmos perceber de onde advém a necessidade da Avaliação de Desempenho na AP.

Em 1929, devido à crise, o Estado assume um papel de Estado-Providência, com origem no pensamento Keynesiano e na doutrina do *Welfare State*. A teoria de Estado-Providência define-se por uma intervenção do Estado num amplo sector, desde o Social ao Económico. Para possuir esta capacidade a AP, bem como as despesas públicas tiveram de crescer. O crescimento da AP levou a uma maior hierarquização e burocratização da organização, que resultou numa perda de eficiência, pois tornou tudo mais demorado.

Portugal, ao contrário dos restantes países da Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Económico (OCDE), adoptou o Modelo de Estado *Welfare*, quando este estava a ser alvo de uma reforma por parte dos restantes estados membros.

Segundo Rocha (2001), esta procura do país por um Estado *Welfare*, contrariando uma AP com a restauração do Estado Liberal, é uma das explicações para as dificuldades que as novas reformas em Portugal têm sentido.

Só com a entrada de Portugal na actual UE é que o processo de modernização da AP se iniciou, devido, essencialmente, às pressões externas para um maior controlo da despesa Pública, de modo a dar cumprimento ao Pacto de Estabilidade e Crescimento

(Amorim, Freire, Magalhães, Reis, 2008). Com a última reforma na AP adoptou-se um sistema de Gestão por Objectivos (GPO), aproximando-nos assim da filosofia do modelo empresarial. A GPO na AP produz mais-valias, desde a avaliação e responsabilização, à inclusão na cultura organizacional dos conceitos da economia, eficiência, eficácia e qualidade. A grande particularidade da GPO é a conversão dos objectivos organizacionais em objectivos específicos, para as unidades e indivíduos (Bogas, Santos, Silva, Veloso, 2007).

A definição de qual o sistema de GPO que a AP adopta é explanado inicialmente pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, sendo revista posteriormente pela Lei n.º 66-B/2207, de 28 de Dezembro. Estes documentos aprovam o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) possibilitando, “pela primeira vez, a criação de um sistema integrado” na AP (Bilhim, 2006, p.277).

Como foi referido anteriormente, a Guarda têm que se reger pelas regras da AP e cumprir os objectivos Estratégicos definidos pela Tutela. Tendo em vista esse cumprimento é elaborado o ciclo de gestão. O ciclo de gestão está repartido em cinco fases que não podem ser executadas isoladamente pois estão interligadas sendo elas: Planeamento, Programação, Viabilidade Financeira, Controlo e *Accountability*. Para cada uma destas fases foi desenvolvido um conjunto de instrumentos que possibilitam a sua concretização<sup>11</sup>.

Na Guarda utilizam-se vários os Instrumentos de Gestão tais como: Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), Plano de Actividades, Relatório de Actividades e o Plano de gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas (Guarda Nacional Republicana, 2010)

É nossa convicção que, a existência de um modelo de avaliação de desempenho é crucial para o processo de tomada de decisão, com vista a uma maior transparência e no assegurar de uma correcta gestão de recursos.

### **3.3 EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO**

Nas últimas décadas o mercado internacional tem sofrido inúmeras alterações. Factores como a globalização financeira e económica que “acirram” a concorrência, o desenvolvimento da tecnologia de processos e de comunicação, a redução do ciclo de vida dos produtos e as exigências dos clientes em termos de preço, prazo e qualidade estão na base dessas alterações. Estas alterações impulsionam ainda, as organizações em busca de melhores condições de competitividade.

A competitividade tem exigido que as organizações desenvolvam vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes que envolvem tempo, custo e nível de

---

<sup>11</sup> Ver Anexo I: Ciclo de planeamento, p. 99.

serviços. Segundo Araújo (2009), essa vantagem competitiva é conseguida através de um nível de desempenho eficiente e eficaz. As primeiras tentativas para a criação de um sistema de avaliação de desempenho deram-se com o advento do *just in time* dando especial atenção ao planeamento e controle da manufactura (Baker, 1984).

Mais tarde, Neely (1998), vem dizer que um sistema de avaliação de desempenho tem três níveis: medida do desempenho individual, medida do desempenho como um sistema e relações entre o sistema de medida de desempenho e o ambiente no qual ele actua.

Por sua vez, Ploszt (1990), inicia uma nova era com o seu artigo, pois, segundo ele, um sistema de medida de desempenho deve ser global, otimizando assim o desempenho de toda a empresa.

Reforçando esta ideia, Sink e Tuttle (1993), afirmam que uma metodologia de medição de desempenho deve estar integrada no planeamento macro da empresa e deve contemplar não somente as questões relativas a investimentos de capital, aquisições, instalações e pessoal, mas também a melhoria contínua. Assim, a melhoria contínua do planeamento do desempenho leva a uma optimização paulatina de toda a organização a partir de áreas-chave.

Devido à necessidade das empresas terem em conta o seu poder de competitividade face à grande concorrência de mercado leva a que, a avaliação do desempenho logístico assuma uma dimensão estratégica. Esta traduz-se na necessidade de definição de planos de acção que possam levar à eficiência e à eficácia. A definição de tais planos só se torna possível, através da medição das características qualitativas e quantitativas de uma actividade ou processo (Campos, 2004).

O objectivo da avaliação do desempenho logístico deve ser o de verificar o grau de execução operacional das actividades e processos em relação ao planeado e identificar alternativas existentes para melhorar os níveis de serviço, a menores custos (Dornier et al., 2000, p.623).

Segundo o entendimento de Eccles (1991), um sistema de avaliação de desempenho, deve medir apenas as actividades e processos que estejam directamente ligados a aspectos financeiros. No seguimento do mesmo raciocínio, uma metodologia para a avaliação de desempenho logístico pressupõe um conhecimento amplo de toda a cadeia, devendo ser incluídos todos os processos desde o recebimento do pedido até à entrega final.

### 3.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO LOGÍSTICO

Partindo dos princípios enunciados na anterior secção, os vários autores que se dedicaram à criação de métodos para a avaliação do desempenho logístico desenvolveram os seus modelos.

De seguida explicamos alguns deles, uns mais usados por Instituições civis e outros que são utilizados por Instituições Militares.

Um dos modelos pioneiros de avaliação do desempenho logístico é o modelo proposto por Rey (2000), que baseia o seu modelo num conjunto de indicadores de desempenho: tempo, qualidade, produtividade e custo. Desta forma tenta elaborar uma estruturação das estratégias, tendo em vista o cabal cumprimento dos objectivos pelo menor custo possível. A medição destes indicadores é feita ao longo da cadeia produtiva desde o recebimento dos pedidos até à entrega dos produtos aos clientes.

Pequeno (2003) cria um modelo em que a optimização do sistema (cadeia logística) é feita a partir da utilização da Teoria das Restrições. A aplicação desta metodologia é feita de modo contínuo com as seguintes fases: identificação do gargalo (área chave/área problemática), actuar sobre ele, reaplicar a metodologia, identificar novo gargalo, voltar a actuar sobre ele.

Com o evoluir dos modelos de avaliação de desempenho logístico existe uma clara tentativa de ter a satisfação do cliente como farol e de potenciar a gestão logística das organizações, através da utilização de ferramentas e tecnologias de informação.

Um dos modelos que está orientado para a satisfação do cliente e que utiliza ferramentas de estatísticas é o preconizado por Oliveira e Araújo (2009). Apresentam uma metodologia de implementação do indicador de desempenho OTIF (*On Time In Full*), potenciado pelas ferramentas de *Learn Six Sigma*.

O OTIF é um indicador de desempenho que monitoriza a qualidade das entregas de produtos e serviços, com o objectivo principal de aumentar a satisfação dos clientes estabelecendo qual o nível de serviço oferecido pela organização. A sigla advém do inglês e significa:

*On Time*: os produtos/serviços devem ser entregues numa determinada data, horário ou grupo de horas e local pré-definidos;

*In Full*: os produtos/serviços devem ter as especificações acordadas com o cliente em termos de qualidade, dimensões, quantidade, condições físicas e quaisquer outros atributos específicos de cada sector.

A forma de medição deste indicador é do tipo binário ou seja os seus resultados são 0 (zero) para o caso em que o produto “Não atende” aos requisitos, ou de 1 para o caso em que “Atende”. Estes requisitos devem ser previamente estabelecidos com os clientes

(*Service Level Agreement*), e, devido ao facto de ser do tipo binário, basta faltar um atributo para não atender aos requisitos.

Outro modelo orientado para a satisfação do cliente sustentado numa ferramenta estatística é o proposto por Kato (2003), conjugando o Seis Sigma e o *Balanced Scorecard*. A utilização deste modelo pressupõe um processo de melhoria contínua em todas as empresas do sistema logístico, procurando assim a excelência. Para o conseguir é necessário definir os objectivos, utilizando o *Balanced Scorecard* e de seguida utilizar o Seis Sigma para identificar problemas e correcção dos mesmos.

Verificamos pela análise destes dois métodos que ambos utilizam o Seis Sigma, diferindo apenas no método de definição dos objectivos a atingir.

O sistema Seis Sigma é uma estratégia de gestão de mudanças para acelerar o aprimoramento em processos, produtos e serviços. O termo "sigma" mede a capacidade do processo em trabalhar livre de falhas. Quando falamos em Seis Sigma, referimo-nos à redução na variação do resultado entregue aos clientes a uma taxa de 3,4 falhas por milhão ou 99,99966% de perfeição.

A abordagem Seis Sigma foi desenvolvida pela Motorola, na década de oitenta, com o objectivo de reduzir a taxa de falhas nos seus produtos electrónicos e manufacturados (Campos, 1997). Assim sendo todas as organizações passaram a ter como objectivo a excelência de todo o sistema logístico com um nível desprezível de falhas: o nível Seis Sigma (Suen, 2000).

Na estratégia Seis Sigma, é usado um ciclo de melhoria em cinco fases, DMAIC (definir, medir, analisar, melhorar e controlar). As medidas e os índices são usados para estabelecer uma referência de onde a organização está em relação às metas do DMAIC.

Por outro lado, se olharmos para organizações com as quais a Guarda trabalha, verificamos que não existe o que temos vindo a designar de sistema de avaliação de desempenho logístico. No entanto, existe algo muito semelhante, sendo apresentados modelos que poderíamos utilizar. Por exemplo, a ONU inspecciona todo o material antes de ser enviado e após a chegada. No Teatro de Operações a inspecção é feita segundo três vertentes: Quantidade, Funcionamento e Operacionalidade. Faz ainda mapas diários com as necessidades, nomeadamente em víveres e combustíveis.

Por seu turno, o Exército dos Estados Unidos adaptou mesmo um modelo do mundo empresarial para fazer face aos novos desafios logísticos, aproximando a sua logística tradicional à logística moderna<sup>12</sup> apelidando-o de: *Velocity Management (VM)*.

De acordo com Roldão (2004, p. 9), o “modelo VM através duma visão do sistema logística orientada por processos, procura detectar e eliminar fontes de atraso (intervenientes ou passos desnecessários ou sem valor acrescentado ao processo de reabastecimento) e otimizar o processamento logístico”.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo J: Diferenças entre conceitos tradicionais e actuais de logística, p. 100.

Com o modelo *VM*, o apoio logístico que era pensado e executado por funções logísticas, o que implicava uma visão muito restrita e independente dos processos, tornando difícil a percepção e a resolução de problemas que atravessassem as fronteiras funcionais - passou a ser encarado numa óptica processual, facilitando a percepção e resolução de problemas.

Segundo o entendimento de Dumond (1998), para se implementar este processo são necessárias três fases: definição ou identificação do processo que se pretende melhorar; avaliação do seu desempenho e melhoria do processo.

Na fase de definição ou identificação do processo deve dividir-se em sub-processos para que assim possa ser medido segundo os atributos logísticos, tempo, qualidade e custos. Na fase de avaliação do processo o importante é definir métricas para medir cada atributo definido na fase anterior (tempo, qualidade e custos), determinar as fontes de dados, identificar os problemas dos dados e soluções, estimar o tempo base em cada dimensão e definir os objectivos de melhoria do desempenho. Para a fase de melhoria do processo é necessário definir o alvo de melhoria, desenvolver alternativas, implementar as alternativas, supervisionar e relatar as melhorias implementadas. Em anexo descreve-se este método de forma mais detalhada<sup>13</sup>.

Por seu turno, actualmente na Guarda o controlo efectuado, é aquando da troca de Comandantes, com a assinatura das folhas de carga por ambos, sendo de seguida enviada para o CARI.

Além deste controle existe o Relatório de Final, que deveria ser efectuado no final de cada missão pelo respectivo comandante. Este relatório devia conter entre outros pontos, propostas de melhoria e problemas detectados. Isto não acontece porque não existe uma estrutura obrigatória, que os Comandantes devem seguir. Cumulativamente a este problema há comandante que não estão a elaborar os relatórios.

Para espelhar essa mesma diferença em anexo são apresentadas as estruturas de dois relatórios e as referências que foram feitas à parte logística<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo K: O Modelo *Velocity Management*, pp. 101 - 102.

<sup>14</sup> Ver Anexo L: Relatórios de final de missão, pp. 103 - 106.

## PARTE II - TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 4

#### MÉTODO

##### 4.1 MÉTODO

Segundo Carvalho (2009), o termo método significa, “seguindo um caminho”, refere-se à especificação dos passos que devem ser dados, em certa ordem, para alcançar um determinado fim. Caracteriza-se por uma abordagem ampla, em nível de abstracção dos fenómenos observados.

Na presente investigação utilizou-se o Método Hipotético-Dedutivo. Este método inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, formulando-se hipóteses acerca da mesma. De seguida, “pelo processo de inferência dedutiva testa-se a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese” (Carvalho, 2009, p.89). De acordo com Lakatos e Marconi (1996), este método decorre de acordo com as etapas, colocação do problema, construção de um modelo teórico, dedução de consequências particulares, teste de hipóteses e introdução das asserções na teoria.

Na primeira parte do trabalho foram efectuadas as etapas, colocação do problema, construção de um modelo teórico e dedução de consequências particulares.

A segunda parte do trabalho prende-se com a verificação ou não verificação das hipóteses e da introdução das asserções na teoria.

##### 4.1.1 TÉCNICA

A técnica é a parte material que fornece a operacionalidade ao método, são operações mais restritas em termos explicativos e em geral limitadas a um domínio particular.

Para verificar as hipóteses e responder à questão central e questões derivadas foram utilizadas duas técnicas distintas, uma para a análise questionários, e outra para a análise das entrevistas.

Para a análise dos questionários utilizou-se o método da decisão estatística preconizado por Carvalho (2009). A estatística fazendo uso da matemática tem o papel relevante de se ocupar dos procedimentos para tomar decisões em situações onde a

incerteza predomina. Mas para se poder utilizar a estatística como uma ferramenta, torna-se necessário efectuar uma correcta interpretação dos dados, ou aprender as características ou leis gerais que regem os fenómenos a que dizem respeito os dados observados. É neste âmbito que o método de decisão estatística se torna estranhamente útil, pois permite obter representações simples de conjuntos complexos. Esta manipulação estatística permite comprovar relações dos fenómenos entre si e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado. O aperfeiçoamento das técnicas de estatística permite uma análise de dados de informação com grande rigor e o controle adequados dos fenómenos e eventos. Para facilitar este tratamento existem pacotes estatísticos informatizados de elevada performance como é o caso do utilizado neste trabalho que é o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Foram realizadas entrevistas dentro e fora da Instituição havendo assim a necessidade de adaptação do guião das entrevistas (em apêndice encontram-se as adaptações)<sup>15</sup>. Ao entrevistado exterior à Instituição foram colocadas mais questões, no intuito de se tirar partido da experiência do mesmo. Essas perguntas serviram para complementar a investigação e fornecer pistas para futuras investigações, fazendo-se apenas análise de conteúdo às últimas três questões da entrevista.

Para a análise das entrevistas utilizou-se o método preconizado por Guerra (2006), sendo elaborado um quadro com as principais ideias dos entrevistados. Com base neste quadro foi elaborado outro, onde apenas se colocavam as ideias referidas por 33% ou mais dos entrevistados (ou seja por dois ou mais entrevistados).

### **4.1.2 INSTRUMENTOS**

Para o presente estudo foram utilizados dois instrumentos preconizados por Quivy e Campenhoudt (2005): inquérito por questionário e entrevista semi-directiva ou semi-dirigida.

Esta escolha consagra-se pelo facto de os dois instrumentos possibilitarem uma abordagem diferente ao tema, sendo que as entrevistas possibilitam uma resposta aberta, dando possibilidade ao entrevistado de responder de uma maneira livre, tendo a opção de ser reorientada pelo entrevistador. Os questionários são de resposta fechada e possibilitam que todos os inquiridos utilizem a mesma nomenclatura (Barañano, 2008). Neste sentido Sarmiento (2008) afirma que estes dois instrumentos, inquérito por questionários e entrevistas, fornecem ao autor dois tipos de informação, quantitativa e qualitativa respectivamente.

---

<sup>15</sup> Ver Apêndice H: Entrevistado 6, p. 67.

**Questionário:**

Foi construído para o presente estudo um questionário adaptado de Segurança Social (2009). Este questionário apresenta questões relativas ao género, à categoria, à idade, às habilitações literárias, ao número de missões efectuadas e à função desempenhada, para a caracterização da amostra. Para além da caracterização, este questionário é constituído por dezanove perguntas. Três perguntas de satisfação sobre cada uma das Funções Logísticas e um conjunto de quatro perguntas relativo à satisfação com a flexibilidade e adaptabilidade do Apoio Logístico nas Missões Internacionais. Com este conjunto de perguntas foram construídas variáveis latentes<sup>16</sup> para medir a satisfação relativa a cada uma das Funções Logísticas e à satisfação com a flexibilidade e adaptabilidade.

A escolha das perguntas efectuadas prende-se com a definição de cada uma das funções logísticas preconizadas pela NEP/GNR 4.1.01, de 30 de Dezembro de 2005. O último conjunto de quatro perguntas deriva da revisão de literatura efectuada, segunda a qual verifica-se que a introdução de um sistema de avaliação de desempenho logístico potencia, sobretudo, aqueles quatro factores, daí se pretender verificar a satisfação actual. Neste processo de determinação das perguntas a efectuar, as entrevistas exploratórias tiveram um papel determinante.

A escala de satisfação com o apoio logístico utilizada é valorada numa escala de frequência verbal (também designada por avaliação de frequência) de 5 pontos, desde 1 (Nada satisfeito) a 5 (Totalmente Satisfeito).

Alreck e Settle (1995) afirmam que o formato de uma escala de frequência verbal é muito semelhante ao de uma escala de Likert, com duas excepções: a não utilização de um valor intermédio e, em vez de apresentar afirmações sobre um dado tópico, os itens de uma escala de frequência verbal devem referir-se a comportamentos muito específicos apresentados pelos respondentes.

Optou-se por uma escala ímpar, para dar ao inquirido a possibilidade de escolha a meio da escala e não extremar a sua opinião. Quanto ao facto de ter cinco categorias ou escalões, julga-se que três seriam restritivos e sete seriam demasiados para exprimir a qualificação das questões.

A opção por este instrumento prendeu-se com o facto de estar disponível a sua utilização para a população portuguesa. No entanto, ainda não tinha sido usado numa amostra de militares. Para a correcta validação deste instrumento para além de conversas informais com especialistas na área foi efectuado um pré teste a dez militares da Unidade de Intervenção para verificar o comportamento do instrumento. Após o pré teste, não foram efectuadas alterações no instrumento pois os inquiridos não suscitaram qualquer dúvida.

---

<sup>16</sup> “Utiliza-se o termo “variável latente” para representar uma variável que não pode ser observada bem medida directamente mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis que medem qualquer coisa em comum” (Hill, M. & Hill, A.2009, p.153).

O questionário original apresentava uma alfa de Cronbach de .98. Quando o valor de alfa de Cronbach é superior a .70, é lícito afirmar que as variáveis em causa são bem explicadas pelas perguntas consideradas, dado que a probabilidade de erro é de apenas 30%. Este questionário foi aplicado a uma amostra portuguesa de militares (n=100). A análise de consistência interna apresentou um alfa de Cronbach de .94, valor que se pode considerar positivo. Em apêndice<sup>17</sup> é apresentado o teste de alfa de Cronbach.

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado um *Software* estatístico, o SPSS 17.0 for Windows.

#### **Entrevista:**

Para a realização deste trabalho foram efectuadas entrevistas exploratórias. Estas visam revelar “determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 69). Para além destas vantagens possibilitou determinar quais as perguntas a fazer nas entrevistas e nos questionários, de forma a responder às hipóteses.

A escolha dos interlocutores para a realização das entrevistas exploratórias prende-se com o facto de se tratar de pessoas que pela sua posição ou responsabilidade têm um grande conhecimento do problema tornando-se assim testemunhas privilegiadas.

A entrevista utilizada é semi-directiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Existindo apenas uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber informação da parte do entrevistado. No entanto não é necessário colocar as perguntas pela mesma ordem do guião, permitindo ao entrevistado falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier.

Na realização das entrevistas apenas me foi permitido gravar as respostas de três entrevistas. Para a gravação das respostas foi utilizado um telemóvel *Nokia 7100*.

### **4.1.3 PROCEDIMENTO**

Segundo Sarmiento (2008) existem duas tipologias de fontes de dados, as fontes primárias e as fontes secundárias, originando dados primários e dados secundários respectivamente. Estas fontes de dados primárias têm a particularidade de se dividirem em fontes internas ou externas consoantes os dados possam ser recolhidos no interior ou no exterior da organização.

A recolha de dados secundários iniciou-se no presente ano lectivo, com uma pesquisa bibliográfica em bibliotecas civis, militares e com recurso ao uso da Internet.

---

<sup>17</sup> Ver Apêndice J: Caracterização detalhada dos resultados das respostas dos inquiridos, p. 72.

Existiu, também, uma preocupação em recolher dados nos locais que então ligados à logística das missões Internacionais, nomeadamente, SRLF e SRH da UI e DRL. Paralelamente a esta recolha de dados dentro da organização procedeu-se a uma recolha de dados e informações em instituições civis, instituições essas que detinham conhecimento na área do saber em estudo, aliada ao efeito de experiência adquirido ao longo do tempo.

A recolha de dados primária interna e externa iniciou-se em 24 de Maio de 2010 materializada pelos contactos efectuados a fim da marcação da entrevista e da realização dos questionários com as entidades pretendidas. Esses contactos possibilitariam a realização de cinco entrevistas e cem questionários no interior da organização e uma entrevista no exterior da organização.

As seis entrevistas, foram realizadas de forma presencial, e os inquéritos foram distribuídos e preenchidos na UI.

#### **4.1.4 PARTICIPANTES**

Para a definição da amostra dos questionários e das entrevistas foram utilizados critérios diferentes.

##### **Questionários:**

De acordo com Sarmiento (2008) o uso do questionário por inquérito utiliza opiniões de terceiros para a recolha de dados. Após o tratamento estatístico dos resultados e a sua interpretação, é gerada informação conclusiva conducente à confirmação ou não confirmação das Hipóteses.

O universo ou população da investigação são os 1641 militares que já efectuaram missões internacionais integrados em contingentes.

Para que não existam inferências erradas ou enviesamentos dos resultados, permitindo assim a generalização dos resultados da amostra a toda a população, foram inquiridos proporcionalmente indivíduos de diferente Géneros, Classes e Teatros de Operações.

Para o cálculo da dimensão da amostra do questionário utilizou-se a fórmula preconizada por Sarmiento (2008, p.25)<sup>18</sup>. A amostra é do tipo aleatório simples, sendo inquiridos 100 militares, a amostra é válida para a população alvo, com um nível de confiança de 95% e um nível de erro máximo de 9,5%.

---

<sup>18</sup> 
$$s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

**Entrevistas:**

Tendo em vista a obtenção de informação para a comprovação, ou não comprovação das hipóteses, foram escolhidos vários entrevistados, dentro e fora da organização. Na tabela 4.1 é apresentada a descrição dos entrevistados.

**Tabela 4.1: Descrição dos entrevistados.**

Entrevistados	Género	Posto	Função objecto de estudo	Função actual
1	M	Tenente -coronel	Director dos Recursos Logísticos	Director dos Recursos Logísticos da GNR
2	M	Tenente -coronel	Chefe da SRLF da UI	Chefe da SRLF da UI
3	M	Major	Comandante do GIOP	Comandante de Pelotão Operacional em Timor e Comandante de Contingente Iraque
4	M	Capitão	2º Comandante do GIOP	Comandante da Companhia Multinacional na Bósnia e Comandante de Contingente em Timor
5	M	Capitão	Comandante da 3ª Companhia do GIOP	Segundo Comandante no Iraque e duas vezes Comandante de Contingente em Timor.
6	M		Director Comercial da empresa Transitex	Director Comercial da empresa Transitex

Foram escolhidos três Comandantes que estiveram presentes nos vários Teatros de Operações. A escolha destes três Oficiais prendeu-se com o facto de os entrevistados estarem presentes em mais do que um Teatro de Operações, fazendo com que as suas respostas tenham por base mais do que uma missão, aumentando assim o conhecimento sobre o tema.

Paralelamente a estes três comandantes, foram escolhidos mais dois indivíduos a entrevistar dentro da organização, Tenente-Coronel Castro e Tenente-Coronel Carvalho. Esta escolha está relacionada com a função desempenhada por estes dois oficiais.

A escolha de um entrevistado fora da organização está ligado ao facto de o indivíduo em causa trabalhar na área da logística há dezassete anos, conhecendo e utilizando diariamente um sistema de avaliação de desempenho logístico. A principal actividade da sua empresa é a de assegurar o apoio logístico da empresa mãe, enviando diariamente material de vários tipos para diferentes zonas do globo. Esta forma de logística, com as devidas adaptações, assemelha-se ao apoio logístico da Guarda nas Missões Internacionais, motivo pelo qual foi entrevistado este indivíduo.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 5.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos através da análise dos questionários, começou-se pela caracterização da amostra em estudo.

##### 5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A população inquirida é constituída por 100 militares da Unidade de Intervenção, sendo três do sexo feminino e 97 do sexo masculino, conforme se mostra no Gráfico 5.1. A maioria tem idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos e nenhum dos inquiridos tem mais do que 49 anos como demonstra o Gráfico 5.2.

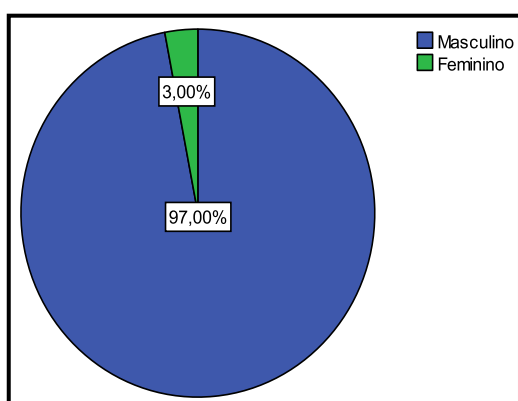


Gráfico 5.1: Distribuição do Género.

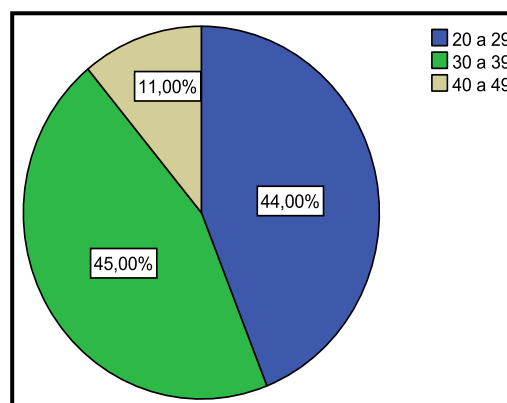


Gráfico 5.2: Distribuição da idade.

Os militares pertencem maioritariamente à classe de Guardas como é demonstrado pelo Gráfico 5.3. A maioria dos militares inquiridos tem menos do 12º ano de escolaridade, e apenas 6% dos inquiridos possui uma licenciatura ou superior. Nenhum dos inquiridos tem o grau académico de bacharelato, como demonstra o Gráfico 5.4.

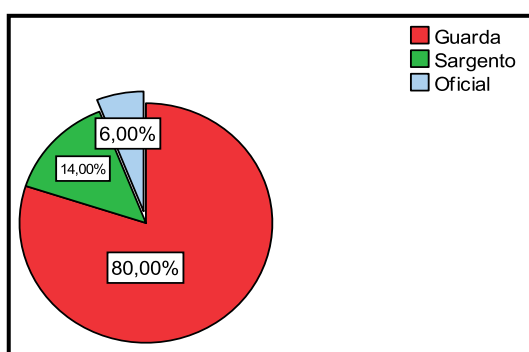


Gráfico 5.3: Distribuição da classe.

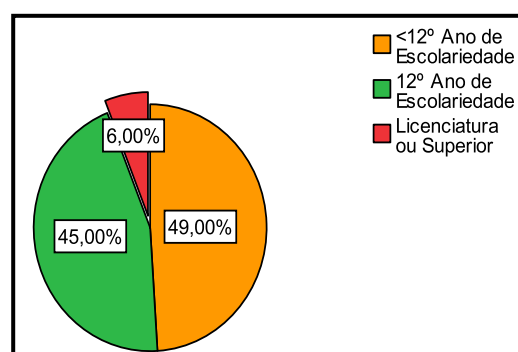
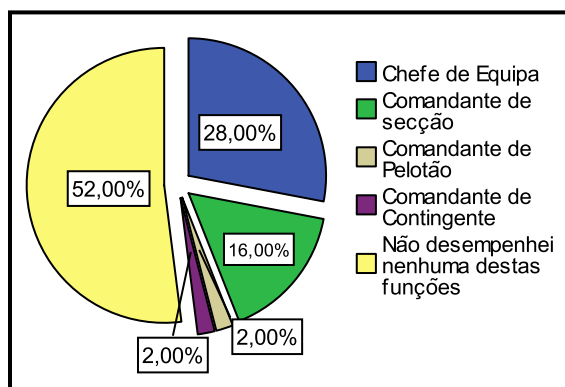
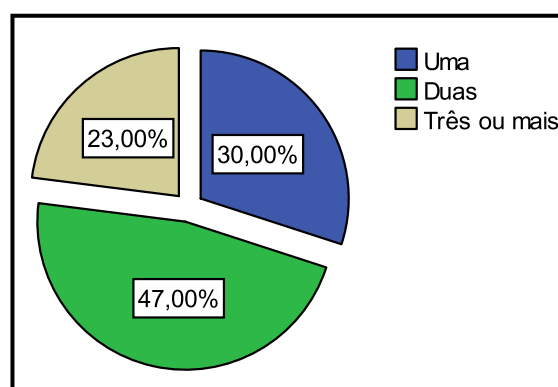


Gráfico 5.4: Habilitações literárias.

A maioria dos militares inquiridos não desempenhou funções de comando no Teatro de Operações como demonstra o Gráfico 5.5. No Gráfico 5.6 encontra-se a percentagem de missões que os inquiridos realizaram.



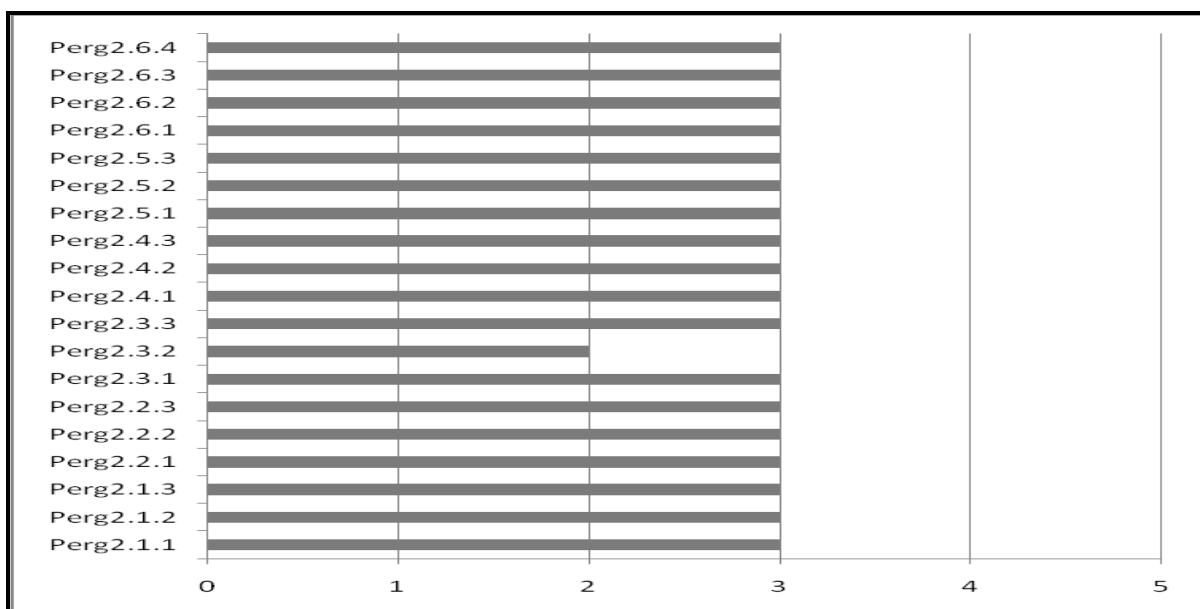
**Gráfico 5.5: Distribuição das funções.**



**Gráfico 5.6: Número de missões.**

### 5.1.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As respostas do questionário foram submetidas a análise estatística. Em apêndice<sup>19</sup> é apresentada a análise detalhada dos resultados das respostas dos inquiridos, elaborado a partir dos outputs emitidos pelo SPSS, completando assim os resultados apresentados. Para fazer uma melhor interpretação dos Gráficos 5.7, 5.8 e 5.9 consultar apêndice<sup>20</sup>.

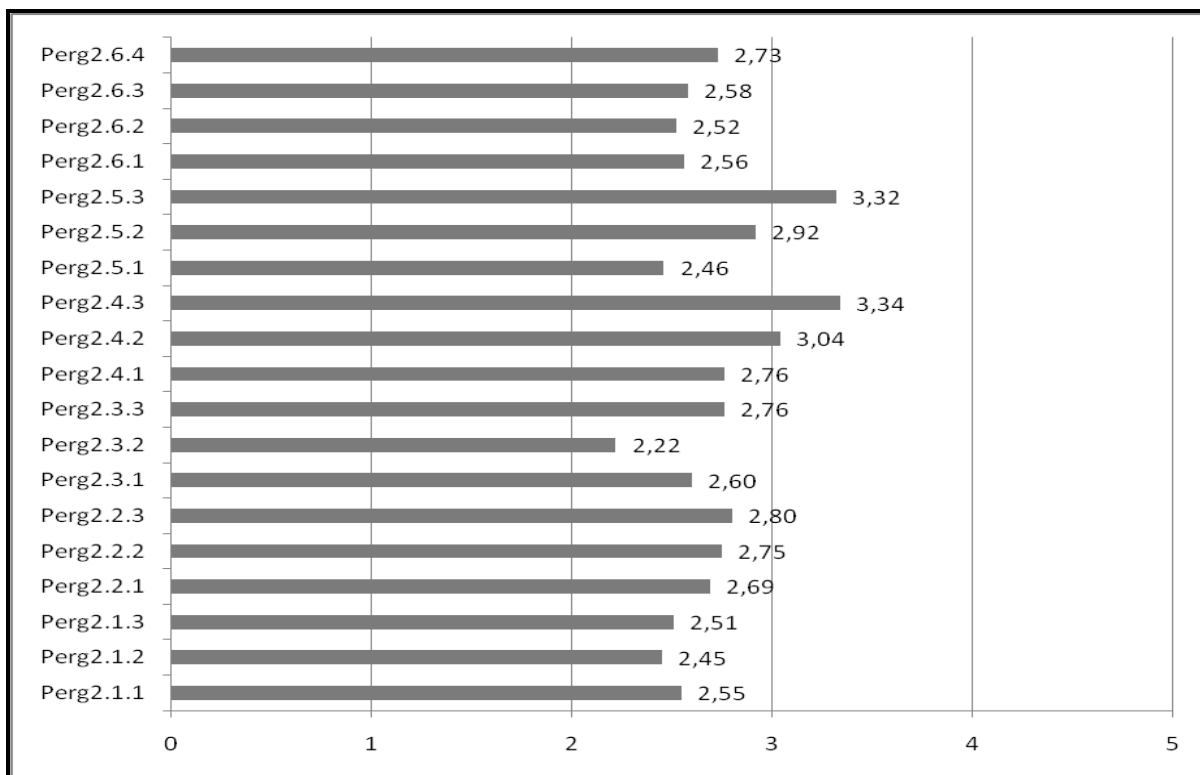


**Gráfico 5.7: Moda das respostas às questões objecto de estudo.**

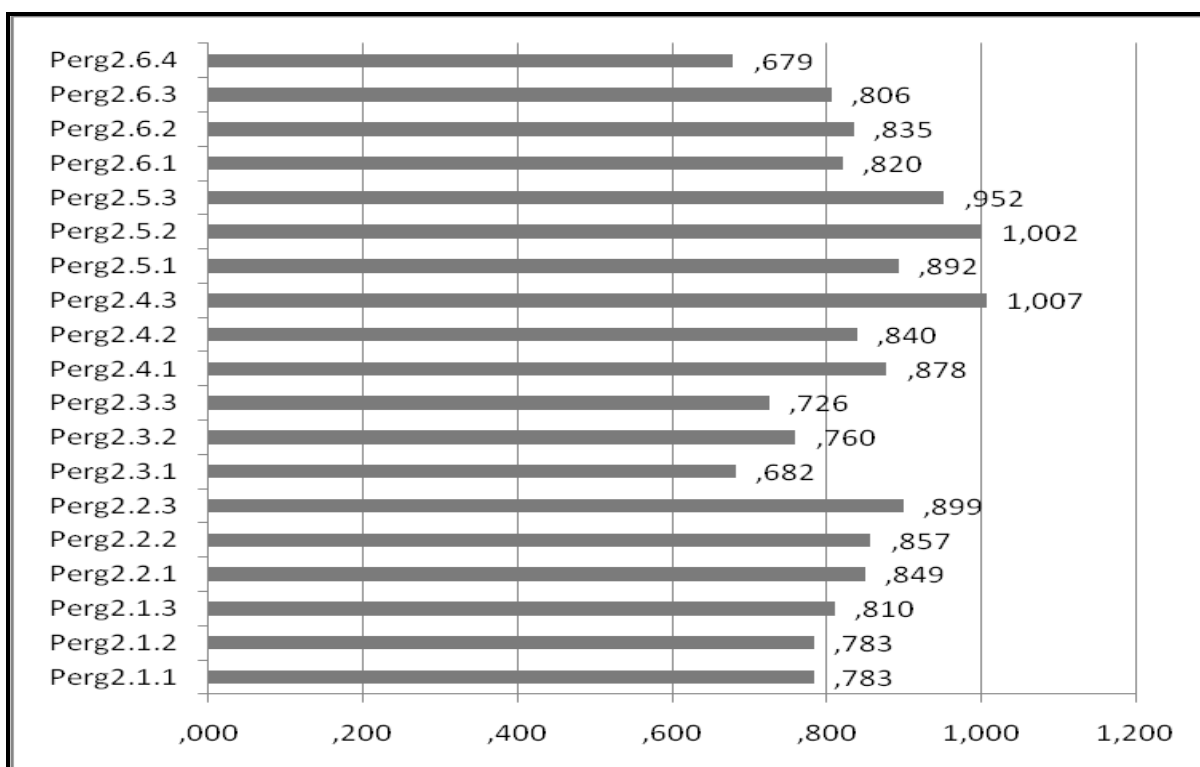
<sup>19</sup> Ver Apêndice I: Caracterização detalhada dos inquiridos, pp.69 - 71.

<sup>20</sup> Ver Apêndice J: Caracterização detalhada dos resultados das respostas dos inquiridos, pp. 72 - 85.

**CAPÍTULO 5 – Análise e Discussão dos Resultados**



**Gráfico 5.8: Média das respostas às questões objecto de estudo.**



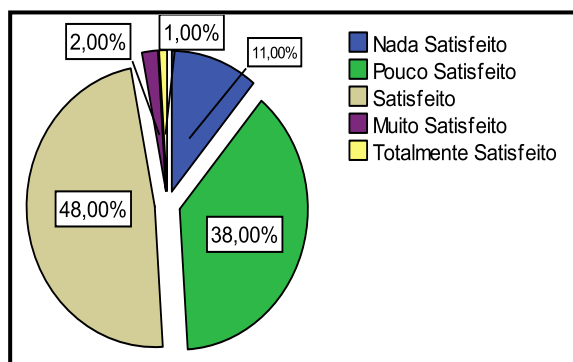
**Gráfico 5.9: Desvio padrão das respostas às questões objecto de estudo.**

Relativamente à afirmação 2.1.1, **Os reabastecimentos são efectuados nas datas previstas**, 52 inquiridos responderam “Satisfeito” (52%), 5 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (5%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 58% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,55$ ), o desvio padrão foi de 0,783.

Na resposta à afirmação 2.1.2, **As quantidades dos reabastecimentos são as pedidas**, 45 inquiridos responderam “Satisfeito” (45%), 4 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (4%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 50% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,45$ ), o desvio padrão é de  $s=0,783$ .

No que respeita à afirmação 2.1.3, **O material chega em boas condições ao Teatro de Operações**, 53 inquiridos responderam “Satisfeito” (53%), 4 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (4%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 58% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,51$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s=0,810$ ), o que denota discrepância nas respostas.

Com agregação das últimas três perguntas e criação da variável latente utilizando o SPSS, obtemos o seguinte gráfico de satisfação com a Função Logística Reabastecimentos:



**Gráfico 5.10: Reabastecimento.**

Olhando para o Gráfico 5.10 verificamos que o número de respostas positivas é de 51%. Verificamos ainda que a percentagem de indivíduos “Satisfeitos” com o Apoio Logístico não atinge 50%.

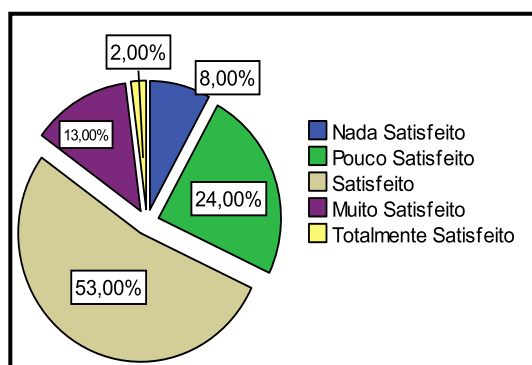
Face à afirmação 2.2.1, **As viaturas estão adequadas às minhas necessidades Operacionais**, 49 inquiridos responderam “Satisfeito” (49%), 11 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (11%) e 2 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (2%), perfazendo um total de 62% de respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,69$ ), contudo o desvio padrão foi alto  $s=0,849$ .

Na afirmação 2.2.2, **Sinto-me seguro e confortável quando estou nas viaturas**, 51 inquiridos responderam “Satisfeito” (51%), 15 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (15%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 67% de

respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,75$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s=0,857$ ), o que denota discrepância nas respostas.

Face à questão 2.2.3, **A quantidade de viaturas era a necessária**, 52 inquiridos responderam “Satisfeito” (52%), 16 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (16%) e 2 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (2%), perfazendo um total de 70% de respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,80$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s=0,899$ ), o que denota discrepância nas respostas.

Com agregação das últimas três perguntas e criação da variável latente utilizando o SPSS, obtemos o seguinte gráfico de satisfação com a Função Logística Transportes:



**Gráfico 5.11: Transportes.**

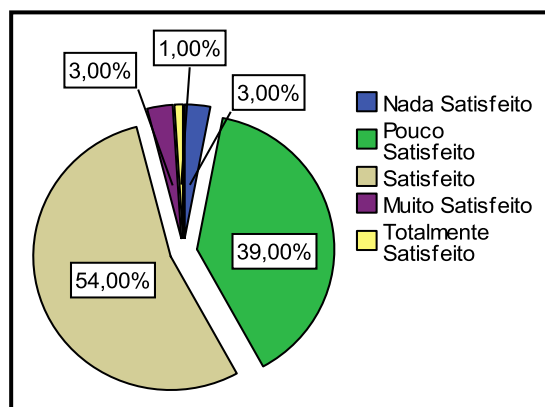
Olhando para o Gráfico 5.11 observamos que o número de respostas positivas é de 68%. Verificamos ainda que 53% dos inquiridos estão “Satisfeitos” com o Apoio Logístico.

Relativamente à questão 2.3.1, **O material é verificado frequentemente de modo a prevenir avarias**, 50 inquiridos responderam “Satisfeito” (50%), 5 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (5%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 56% de respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,60$ ), o desvio padrão é de 0,682.

As respostas à afirmação 2.3.2, **O material é frequentemente modernizado e aperfeiçoado através de modificações**, foram ímpares, pois 33 inquiridos responderam “Satisfeito” (33%), 1 inquirido respondeu “Muito Satisfeito” (1%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 35% de respostas positivas. A média das respostas é a menor de todo o questionário ( $X_m = 2,60$ ), o desvio padrão foi de 0,760. Apenas nesta pergunta a moda deixa de ser três e passa a ser dois, esta tendência vem confirmar a baixa percentagem de respostas positivas.

Face à questão 2.3.3, **Quando recorri à manutenção o meu problema foi resolvido**, 60 inquiridos responderam “Satisfeito” (60%), 9 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (9%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 70% de respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,76$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s=0,726$ ).

Com agregação das últimas três perguntas e criação da variável latente utilizando o SPSS, obtemos o seguinte gráfico de satisfação com a Função Logística Manutenção:



**Gráfico 5.12: Manutenção.**

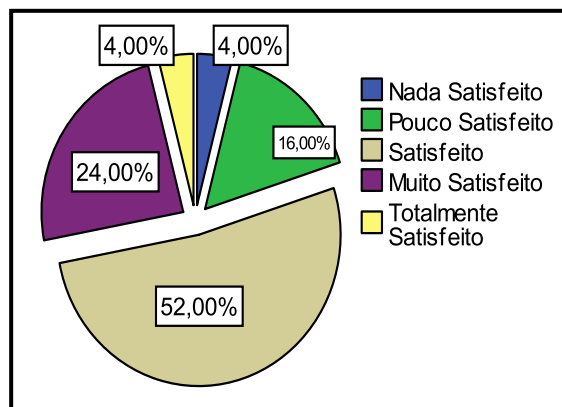
Olhando para o Gráfico 5.12 verificamos que o número de respostas positivas é de 58%. Verificamos ainda que 54% dos inquiridos estão “Satisfeitos” com o Apoio Logístico.

Na afirmação 2.4.1, **Existe uma preocupação de efectuar consultas de rotina**, 42 inquiridos responderam “Satisfeito” (42%), 17 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (17%) e 2 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (2%), perfazendo um total de 61% de respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,76$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s=0,878$ ).

Face à questão 2.4.2, **As condições que o Apoio Sanitário oferecia eram as adequadas**, 57 inquiridos responderam “Satisfeito” (57%), 20 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (20%) e 4 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (4%), perfazendo um total de 81% de respostas positivas. A média das respostas é das mais elevadas do questionário ( $X_m = 3,04$ ), o desvio padrão foi de 0,840.

Relativamente à questão 2.4.3, **É prestado todo o apoio aos feridos e aos doentes**, 48 inquiridos responderam “Satisfeito” (48%), 21 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (21%) e 16 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (16%), perfazendo um total de 85% de respostas positivas. A média das respostas é a maior deste questionário ( $X_m = 3,34$ ), contudo o desvio padrão também é o mais elevado ( $s=1,007$ ), o que denota discrepância nas respostas.

Com agregação das últimas três perguntas e criação da variável latente utilizando o SPSS, obtemos o seguinte gráfico de satisfação com a Função Logística Evacuação e Hospitalização:



**Gráfico 5.13: Evacuação e Hospitalização.**

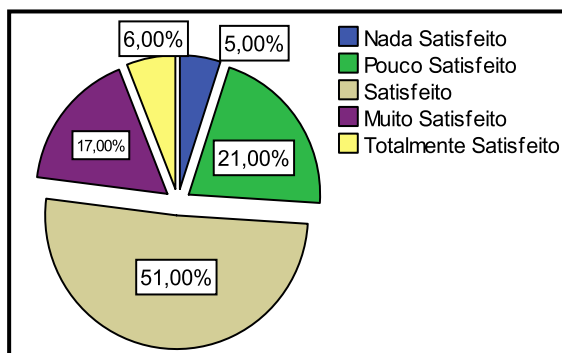
Olhando para o Gráfico 5.13 verificamos que o número de respostas positivas é de 80%. Este é a maior percentagem de respostas positivas do questionário. Verificamos ainda que 52% dos inquiridos estão “Satisfeitos” com o Apoio Logístico.

No que toca à afirmação 2.5.1, **A alimentação correspondia às minhas necessidades**, 43 inquiridos responderam “Satisfeito” (43%), 8 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (8%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 52% de respostas positivas. A média das respostas é baixa ( $X_m = 2,46$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s=0,892$ ).

Face à afirmação 2.5.2, **Serviços como os banhos e lavandaria eram assegurados**, 48 inquiridos responderam “Satisfeito” (48%), 18 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (18%) e 6 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (6%), perfazendo um total de 72% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,92$ ), o desvio padrão foi alto estando mesmo acima de um ( $s=1,002$ ), o que denota discrepância nas respostas.

Relativamente à questão 2.5.3, **Sentia-me seguro e confortável quando estava nas instalações**, 51 inquiridos responderam “Satisfeito” (51%), 23 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (23%) e 13 inquiridos responderam “Totalmente Satisfeito” (13%), perfazendo um total de 87% de respostas positivas. A média das respostas é das mais elevadas estando mesmo acima de três ( $X_m = 3,32$ ), contudo o desvio padrão foi também alto ( $s=0,952$ ).

Com agregação das últimas três perguntas e criação da variável latente utilizando o SPSS, obtemos o seguinte gráfico de satisfação com a Função Logística Serviços:



**Gráfico 5.14: Serviços.**

Olhando para o Gráfico 5.14 verificamos que o número de respostas positivas é de 74%. Verificamos ainda que 51% dos inquiridos estão “Satisfeitos” com o Apoio Logístico.

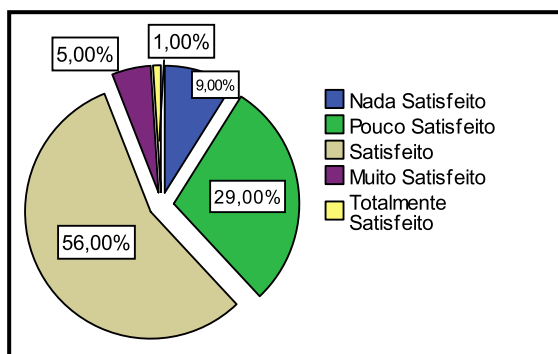
Face à questão 2.6.1, **Existe rapidez e eficiência na resolução de problemas**, 50 inquiridos responderam “Satisfeito” (50%), 7 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (7%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 58% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,56$ ), o desvio padrão foi alto ( $s = 0,820$ ).

Na questão 2.6.2, **Os prazos estabelecidos eram cumpridos**, 47 inquiridos responderam “Satisfeito” (47%), 7 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (7%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 58% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,52$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s = 0,835$ ), existindo assim discrepância nas respostas.

Relativamente à afirmação 2.6.3, **De uma forma geral qual o seu grau de satisfação com o Apoio Logístico**, 54 inquiridos responderam “Satisfeito” (54%), 6 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (6%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 61% de respostas positivas. A média das respostas é ( $X_m = 2,58$ ), contudo o desvio padrão foi alto ( $s = 0,806$ ), o que denota discrepância nas respostas.

Na afirmação 2.6.4, **Existe uma boa qualidade do serviço prestado**, 62 inquiridos responderam “Satisfeito” (62%), 6 inquiridos responderam “Muito Satisfeito” (6%) e 1 inquirido respondeu “Totalmente Satisfeito” (1%), perfazendo um total de 69% de respostas positivas. A média das respostas é menor ( $X_m = 2,73$ ), contudo o desvio padrão foi o mais baixo de todo o questionário ( $s = 0,069$ ).

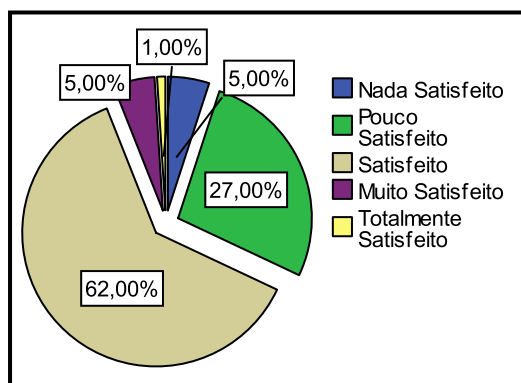
Com agregação das últimas quatro perguntas utilizando o SPSS obtemos o seguinte gráfico de satisfação com a Flexibilidade e Adaptabilidade do Apoio Logístico:



**Gráfico 5.15: Flexibilidade e Adaptabilidade.**

Olhando para o Gráfico 5.15 verificamos que o número de respostas positivas é de 62%. Verificamos ainda que 56% dos inquiridos estão “Satisfeitos” com o Apoio Logístico.

Com agregação das dezanove questões objecto de estudo do questionário e criação da variável latente utilizando o SPSS, obtemos o seguinte gráfico:



**Gráfico 5.16: Satisfação Geral.**

Olhando para o Gráfico 5.16 verificamos que o número de respostas positivas é de 68%. Verificamos ainda que 62% dos inquiridos estão “Satisfeitos” com o Apoio Logístico.

De acordo com Martins (2009) para se conseguir perceber a relação existente entre as diferentes variáveis avaliadas num estudo, é necessário efectuar análises exploratórias de dados, com o objectivo de se verificar, se as variáveis se ajustam, ou não, ao uso da estatística paramétrica. No presente estudo foi verificado que os vários pressupostos estavam cumpridos, logo optou-se pelo coeficiente de correlação de Pearson. Existe uma correlação significativa entre a satisfação geral (satisfação geral é o agrupamento das 19 questões objecto de estudo, no SPSS) e classe, o género, o número de presenças em missões e as habilitações literárias.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Ver Apêndice K: Correlações, p. 86.

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

No Quadro 5.1 apresenta os principais argumentos resultantes da análise de conteúdo das questões<sup>22</sup>.

**Quadro 5.1: Principais argumentos das entrevistas.**

		ARGUMENTOS	Percentagem
P1	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Um sistema de SADL é útil para avaliarmos a nossa actuação, permitindo melhorar a qualidade do apoio logístico.	66%
	ARGUMENTOS NEGATIVOS	Não existem relatos de insatisfação, por parte dos Militares.	33%
		Não se deve orientar o apoio logístico pela satisfação dos militares mas sim pelos objectivos da Instituição.	33%
P2	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Um SADL, sendo bem construído e aferido, potencia a criação de valor.	83%
		Permite melhorar o sistema existente, abreviando ou eliminando problemas.	33%
P3	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Necessita de mais informação sobre a quantidade de material que irá necessitar, o tempo que demora a chegar e sobre procedimentos que não estava habituado a efectuar em Território Nacional.	50%
	ARGUMENTOS NEGATIVOS	A informação obtida aquando do reconhecimento, do período de sobreposição, e o facto de estarmos integrados numa força maior, leva a que o Comandante se inteire da parte logística.	33%
P4	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Se for bem construído é útil para o Comandante permitindo decisões mais rápidas e melhores.	66%

<sup>22</sup> A elaboração deste quadro teve por base, os Apêndice C, D, E, F, G, H - Transcrição das Entrevistas, pp. 57 – 68 e o Apêndice L: Análise de conteúdo das entrevistas, p. 87.

No Quadro 5.2 é apresentada a análise de conteúdo da questão nº1: **Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?**

Na resposta a esta questão 66% dos entrevistados refere que um sistema de SADL é útil para avaliarmos a nossa actuação e permite melhorar a qualidade do apoio logístico. Como argumentos negativos, 33% dos entrevistados referem que não existem relatos de insatisfação por parte dos Militares. Por outro lado outros 33% referem que não se deve orientar o apoio logístico pela satisfação dos militares, mas sim pelos objectivos da Instituição

No Quadro 5.2 apresenta a análise de conteúdo da questão nº2: **Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?**

A esta pergunta os entrevistados apresentaram apenas argumentos afirmativos dos quais se destaca com 83% que um SADL, sendo bem construído e aferido, potencia a criação de valor. Com 33% o facto de que um SADL Permite melhorar o sistema existente, abreviando ou eliminando problemas.

No Quadro 5.2 apresenta a análise de conteúdo da questão nº3: **Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?**

O principal argumento afirmativo que os entrevistados referem é a necessita de mais informação sobre a quantidade de material que irá necessitar, o tempo que demora a chegar e sobre procedimentos que não estava habituado a efectuar em território Nacional, com 50% dos entrevistados a referirem isso. Como argumento negativo 33% dos entrevistados considera que a informação obtida aquando do reconhecimento do período de sobreposição, e o facto de estarmos integrados numa força maior, leva a que o Comandante se inteire da parte logística.

No Quadro 5.2 apresenta-se a análise de conteúdo da questão nº4: **Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?**

Relativamente a esta questão 66% dos entrevistados indica, que se o SADL for bem construído é útil para o Comandante permitindo a tomada decisões mais rápidas e melhores.

Relativamente às perguntas que foram feitas apenas ao entrevistado exterior à organização e não foram alvo de análise de conteúdo, importa referir que a organização do entrevistado n.º 6 verifica se os objectivos foram atingidos através da análise das entregas atrasadas, entregas incompletas, produtos ou embalagens deterioradas, litígios entre fornecedores e clientes.

# CAPÍTULO 6

## CONCLUSÕES

### 6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Chegando ao final do trabalho é possível observar se as hipóteses foram verificadas ou contrariadas pelos dados recolhidos.

Para a verificação ou não verificação da primeira hipótese: **é necessário implementar um SADL porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico**, foram utilizadas as respostas à pergunta número um das entrevistas e a análise dos questionários.

Como argumentos negativos à análise das respostas temos que, 33% dos entrevistados referem, “não existem relatos de insatisfação, por parte dos Militares” e 33% dos entrevistados a referirem que, “não se deve orientar o apoio logístico pela satisfação dos militares mas sim pelos objectivos da Instituição”. Apenas um entrevistado considera que a satisfação dos clientes é um dos objectivos da logística (entrevistado esse exterior à organização). Como argumentos afirmativos, temos que 66% dos entrevistados refere que “um sistema de SADL é útil para avaliarmos a nossa actuação, permitindo melhorar a qualidade do apoio logístico”.

A opinião dos entrevistados de que não existe insatisfação nos militares com o actual sistema de apoio logístico, é corroborada pela análise dos questionários onde se verifica que o número de respostas positivas é de 68%.

Pela análise da pergunta número um da entrevista e dos questionários parece-nos razoável afirmar que, os dados apontam no sentido da não verificação da hipótese.

Para a comprovação ou não comprovação da segunda hipótese: **é necessário implementar um SADL porque potencia a criação de valor para a Instituição**, foi utilizada a análise à pergunta número dois da entrevista.

Segundo a análise desta pergunta, só existem argumentos afirmativos, os entrevistados referem que “um SADL, sendo bem construído e aferido, potencia a criação de valor”. Foi nesta resposta que os entrevistados foram mais unânimes, pois a afirmação anterior foi referida por 83% dos entrevistados. No sentido da anterior afirmação 33% dos entrevistados refere que, “um SADL, permite melhorar o sistema existente, abreviando ou eliminando problemas”.

Pela análise desta pergunta da entrevista parece-nos razoável afirmar que, os dados apontam no sentido da verificação da hipótese.

Para a validação da terceira hipótese: **é necessário implementar um SADL porque aumenta a informação logística ao dispor do comandante**, foi utilizada a análise às perguntas três e quatro da entrevista.

Na análise da terceira pergunta como argumentos afirmativos temos que, 50% dos entrevistados referem que um Comandante, “necessita de mais informação sobre a quantidade de material que irá necessitar, o tempo que demora a chegar e sobre procedimentos que não estava habituado a efectuar em território Nacional”. Como argumentos negativos temos que 33% dos entrevistados referem que, “a informação obtida aquando do reconhecimento, do período de sobreposição, e o facto de estarmos integrados numa força maior, leva a que o Comandante se inteire da parte logística”

Na análise da quarta pergunta só existem argumentos afirmativos de acordo com a análise 66% dos entrevistados referem que “se o SADL, se for bem construído é útil para o Comandante permitindo decisões mais rápidas e melhores”.

Pela análise destas perguntas parece-nos razoável afirmar que, os dados apontam no sentido da verificação da hipótese.

## **6.2 REFLEXÕES FINAIS**

Segundo o método adoptado para a realização deste trabalho, para respondermos à questão fundamental temos de responder às questões derivadas.

A resposta à primeira questão derivada, **(Qual o grau de satisfação dos militares (clientes internos) com o actual sistema apoio logístico nas Missões Internacionais?)**, segundo a análise dos questionários é de que os militares estão satisfeitos com o actual sistema de apoio logístico, pois é o que afirmam 62% dos inquiridos.

A resposta à segunda questão derivada, **(Quais os contributos de um SADL para o desempenho da função de Comandante no Teatro de Operações?)** é obtida pela análise das entrevistas. Os principais contributos são: permitir decisões mais rápidas e melhores e disponibilizar mais informação sobre a quantidade de material que irá ser necessária e o tempo que demora a chegar, ajudando o Comandante a efectuar procedimentos que não estava habituado a efectuar em território Nacional.

A resposta à terceira questão derivada, **(Que vantagens advêm da implementação de um SADL nas Missões Internacionais da Guarda?)** é também obtida pela análise das entrevistas. E para além dos contributos referidos anteriormente um SADL, segundo a análise das entrevistas, é útil para avaliarmos a nossa actuação, permitindo melhorar a qualidade do apoio logístico, sendo bem construído e aferido, potencia a criação de valor e permite melhorar o sistema existente, abreviando ou eliminando problemas.

Depois da resposta das questões derivadas e verificação das hipóteses falta a resposta à questão fundamental: **Será necessário implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho Logístico nas Missões Internacionais da Guarda?** Duas das três hipóteses avançadas verificam-se, sendo assim de acordo com os dados recolhidos, parece-nos razoável afirmar que, os dados apontam no sentido de ser necessário implementar um SADL.

Depois de respondermos às questões derivadas e questão fundamental são atingidos os objectivos gerais e específicos.

Verifica-se com este trabalho que:

- É necessário implementar um SADL nas Missões Internacionais da Guarda;
- Um SADL se for bem construído, permite ao Comandante tomar decisões mais rápidas e melhores;
- Os militares estão satisfeitos com o actual sistema de apoio logístico;
- Um SADL potencia a criação de valor;
- Os principais factores de insatisfação dos militares com o apoio logístico são devidos às insuficientes quantidades dos reabastecimentos, à inexistência de modernização e aperfeiçoado do material e pela alimentação não correspondia às necessidades dos militares.

### **6.3 LIMITAÇÕES**

O limite de páginas imposto para a realização deste trabalho impossibilita a correcta explanação de todas as áreas do saber que o mesmo aborda, criando ao autor uma constante necessidade de remeter para anexos assuntos relevantes para o trabalho.

O tempo reduzido que nos é disponibilizado para a realização do trabalho impossibilita efectuar um maior número de entrevistas e questionários, aumentando assim a margem de erro dos dados obtidos.

O presente trabalho faz uma incursão sobre a temática da avaliação de desempenho logístico. Este tema ainda não é muito explorado no país e consequentemente na Guarda. Este facto condiciona a investigação uma vez que a adopção de modelos tem de ser inicialmente validada para posteriormente poder ser aplicado (nomeadamente os questionários e os próprios modelos de avaliação de desempenho logístico). Condiciona ainda a investigação pois não existe capital humano detentor deste *know-how*, impossibilitando a validação de todas as hipóteses através de questionário (dados quantitativos), devido à impossibilidade de se conseguir uma amostra representativa.

A escala utilizada no presente trabalho possibilita uma resposta central, o que vai influenciar os resultados obtidos, verificando-se, em algumas respostas, uma clara tendência pela resposta central.

O facto de não existirem mais estudos na mesma área impossibilita a comparação dos resultados obtidos, motivo pelo qual se optou por juntar o capítulo dos resultados e discussão.

A Guarda, normalmente, não se encontra sozinha nas suas missões, recebendo apoio logístico dos países ou organizações presentes no TO. Este facto possibilita que, por exemplo, os víveres e os combustíveis sejam fornecidos por outras entidades. Esta realidade permite que o apoio logístico seja muitas vezes relegado para segundo plano, contando apenas com o efeito de experiência dos Recursos Humanos envolvidos, não se apostando na busca de novos modelos.

O presente trabalho só abordou a logística quando o Contingente já se encontrava no TO, no entanto um número considerável de problemas que ocorre no TO é devido a um mau aprontamento, nomeadamente com a distribuição errada de fardamento.

## **6.4 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

No presente trabalho apenas foram estudadas as missões Internacionais integradas em contingentes. Contudo, seria importante incluir outras missões, nomeadamente as que são efectuadas por militares isolados, contrapondo as dificuldades e os aspectos positivos. Incluir ainda os problemas logísticos ocorridos durante a fase de aprontamento do Contingente.

Foram obtidas correlações neste trabalho que não foram muito exploradas porque não respondiam às questões de investigação, podem, no entanto, ser alvo de uma nova investigação.

É nossa convicção que a melhor forma de verificar se determinado sistema funciona, ou não funciona, é aplicá-lo. Então a nossa sugestão é a de se escolher um dos SADL em referência no presente trabalho ou em outros e aplicá-lo a uma futura Missão Internacional. No final da missão elaborar um estudo de caso, contrapondo essa missão com o antecedente e verificar se introduz ou não melhorias.

# BIBLIOGRAFIA

## LIVROS

- Alreck, P., & Settle, R. (1995). *The Survey Research Handbook* (2ª ed.). Boston. MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Baig, K. (2002). *Logistical Support to United Nations Peacekeeping Operations*. NY.
- Ballou, R. H. (1987). *Basic Business Logistics. USA*. Prentice-Hall International, Inc.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa. Editor RH.
- Bowersox, D. J. (1978). *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution Management and Materials Management*. New York. MacMillan Publishing Co.
- Bowersox, D., & Closs, D. (2001). *Logística Empresarial: o processo de gerenciamento integrado na cadeia de suprimentos*. São Paulo. Atlas.
- Buker, D. W. (1984). *Performance measurement for a closed loop MRP/II system*. Fall Church. American Production and Inventory Control Society.
- Carvalho, J. M. C. (2004). *Logística* (3ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico* (2ª ed.). Lisboa. Escolar Editora.
- Clausewitz, C. V. (1976). *Da Guerra*. Lisboa. P&R.
- Chiavenato, I. (2000). *A Administração dos novos Tempos*. São Paulo. Makron Books.
- Cruz, M. F. (2010). *A Participação da Guarda Nacional Republicana em Operações de Paz. Portugal e as Operações de Paz Uma Visão Multidimensional*. Lisboa. Prefácio Fundação Mário Soares.
- Dornier, P., Ernst, R., Fender, M., & Kouvelis (2000). *Logística e Operações Globais*. São Paulo. Atlas.
- Dumond, J. (1998). *Velocity management – the business paradigm that has transformed U.S.Army Logistics*. Santa Mónica – Califórnia. RAND Organizations ISBN 0-8330-2773-5.
- Gomes, C. F. S., & Ribeiro, P. C. C. (2004). *Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia de Informação*. São Paulo. Pioneira Thomson.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril. Principia Editora.
- Headquarters Department of the Army (2006). *Field Manual 6-22, Army Leadership-Competent, Confident, and Agile*. Washington. Headquarters Department of the Army.

- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário (2ª ed.)*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Jomini, H. (1838). *Précis de l'Art de la Guerre, Ire Partie*. Paris. G.-Laguionie.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Acção: balanced scorecard*. Rio de Janeiro. Campus.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1996). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo. Editora Atlas.
- Martins, C. (2009). *Métodos de Investigação e Análise de Dados*. Braga. Universidade do Minho.
- Moreira, D. A. (1996). *Dimensões do desempenho em manufactura e serviços*. São Paulo. Pioneira.
- Neely, A. (1998). *Measurement Business Performance*. London. The Economist Newspaper and Profile Books.
- Neely, A. & Adams, C. (2000). *Perspectives on performance: the performance prism*. London. Bouine.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa. Universidade Lusíada Editora.
- Sharman, G. (1991). *Good Logistics is Combat Power*. New York. Mackinsey Quarterley.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1993). *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (1993). *Strategic Logistics Management*. Boston. Irwin, Third Edition.
- Suen, A. S. (2000). *Metodologia para a avaliação do EVA através de demonstrativos financeiros e de dados de cotações de preços*. São Paulo. Ascent.

## **MONOGRAFIAS**

- Amorim, M., Freire, D., Magalhães, L., & Reis, M. (2008). *Gestão por Objectivos, pressupostos e dificuldades de implementação na Guarda Nacional Republicana*. Queluz. Trabalho de investigação (CPC/GNR).
- Arantes, A. (2005). *Gestão da Teoria da Decisão, Logística e Gestão de Stocks*. Retirado em 20 de Maio de 2010, de [http://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/49711/1/LGS\\_Log%C3%ADstica\\_05\\_06.pdf](http://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/49711/1/LGS_Log%C3%ADstica_05_06.pdf)

- Araújo, A.O. (2009). *Gestão Estratégica de Custos Logísticos*. Universidade de São Paulo. Retirado em 21 de Maio, de <http://hermes.ucs.br/carvi/cent/dpei/odgracio/ensino/Gestao%20Estrategica%20Custos%20Unisc%20>
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2ª ed.)*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogas, A., Santos, P., Silva, N., Veloso, F. (2007). *O desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da reforma da administração e da gestão pública*. Lisboa. Trabalho de investigação (CPOS/GNR) Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Campos, A. J. C. (2004). *Metodologia para a elaboração de Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Logístico*. Tese de Doutoramento – Universidade Federal de Santa Catarina Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas Programas de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Guerrini, F. M (2002). *Introdução à Administração*. São Carlos. Serviço gráfico da EESC-USP.
- Kato, J. M. (2003). *Avaliação de Desempenho de Sistemas logísticos através do Seis Sigma e Balanced Scorecard*. Tese de Doutoramento – Engenharia de Produção pela Universidade Federal de santa Catarina.
- Pequeno, I. S. (2003). *Uma Abordagem Estratégica da cadeia logística integrada utilizando a Teoria das Restrições*. Tese de Doutoramento – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Roldão, J. C. (2004). *O Dispositivo e os Fluxos Logísticos*. Lisboa. Trabalho individual de longa duração (CEM) Instituto de Estudos Superiores Militares.

## **LEGISLAÇÃO**

- Lei n.º 10/2004 de 22 de Março - Lei do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública.
- Lei Orgânica da GNR, Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro, publicado *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série - N.º 213 - 6 de Novembro de 2007.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro – Lei do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública
- Decreto Regulamentar nº 19/2008 de 27 de Novembro, publicado em *Diário da Republica*, 1.<sup>a</sup> Série – N.º 231 – 27 de Novembro de 2008
- Resolução da Assembleia da República n.º 55/2008.

- Resolução do Concelho de Ministros n.º 68-A/2006.
- Publicação Doutrina do Exército 4-00, *Logística* de 2007.
- Academia Militar (2008). *Orientações para Redacção de Trabalhos*. Lisboa. Academia Militar.
- Despacho n.º 32021/2008 de 5 de Dezembro de 2008, revogado pelo Despacho n.º 4501/2010 de 15 de Março de 2010 do Exmo. Comandante Geral da Guarda, publicado em *Diário da República*, 2.ª Série – N.º 51 – 15 de Março de 2010
- Guia de Inspeção da Unidade de Intervenção 2009
- NEP/GNR 4.1.01, de 30 de Dezembro de 2005.
- NEP/GNR 4.1.02, de 14 DE Julho de 2005.
- Ordem à Guarda – N.º 5 – 1ª Série, de 15 de Março de 2010.
- Plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas.
- Internal Working Procedures IPU Ed. 01.B.
- Relatório Final da Companhia Alfa da Bósnia de 02 de Abril de 2009.
- Relatório Final do Subagrupamento Bravo – 5º Contingente Janeiro de 2009.
- American Psychological Association (2008). *Style Guide Primer – Publication Manual of the American Psychological Association*. Retirado em 7 de Maio de 2010, de <http://library.sacredheart.edu/APA%20Style%20Guide.pdf>

## **OUTRAS PUBLICAÇÕES**

- Campos, S. (1997). *Seis Sigma – Qualidade com Lucratividade*. Boletim da Siqueira Campos. Retirado em 21 de Abril de 2010, de <http://www.siqueiracampos.com/pdf/b5.pdf>
- Carreira, C.M. P. P. (2005). *A legitimidade da Missão da GNR no Iraque*. Revista Militar. Retirado em 14 de Abril de 2010, de <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=23>
- Eccles, R. G. (1991). *The performance measurement manifest*. Harvard Business Review. Vol. 69, N.º 1
- European Gendarmerie Force (2010). *EGF Organizational Chart*. Retirado em 7 de Julho de 2010, de <http://www.eurogendfor.eu/>
- Guarda Nacional Republicana (2010). *Instrumentos de Gestão*. Retirado em 7 de Julho de 2010, de <http://www.gnr.pt/>
- Melo, P. (2008). *Os Sistemas Logísticos nas Missões Internacionais*. Jornal da Defesa e Relações Internacionais. Retirado em 13 de Abril de 2010, de [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=589](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=589)

- North Atlantic Treaty Organization (2010). *Logistics*. Retirado em 15 de Abril de 2010, de [http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_61741.htm?selectedLocale=en](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_61741.htm?selectedLocale=en)
- Oliveira, R. R. de, & Araújo, R. B. (2009). *Optimizando os Processos Logísticos pela Implementação do OTIF com Lean Seis Sigma*. Retirado em 22 de Abril de 2010, de <http://www.abmbrasil.com.br/materias/download/1220306.pdf>
- Pela Lei e Pela Grei*, Revista N.º 2- Abril – Junho de 2009
- Plosst, G.W. (1990). *Cost Accounting in Manufacturing: dawn of a new era*. International Journal of Producting Planning and Controle, Vol. 1, Nº 1.
- Rey, M. (2000). *Indicadores de desempenho logístico*. Revista Logama, Vol. 6, nº7.
- Rocha, J. (2001). *As Relações entre o Poder Político e os Funcionários*. Lisboa. Colóquio sobre o Estatuto dos Funcionários Municipais.
- Rodrigues, F. M. (2007). *A Guarda Nacional Republicana nas Missões de Paz*. Jornal da Defesa e Relações Internacionais. Retirado em 14 de Abril de 2010, de [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=518](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=518)
- Santos, L. C. (2004). *Logística: evolução histórica e sua utilidade nas organizações*. Retirado em 8 de Maio, de <http://www.uneb.br/luizcarlos/LOGISTICA.pdf>
- Segurança Social (2009). *Questionário de avaliação da satisfação lar residencial*. Retirado em 17 de Junho de 2010, de [http://www2.seg-social.pt/preview\\_documentos.asp?r=21709&m=PDF](http://www2.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=21709&m=PDF)
- Sociedade Portuguesa de Inovação (1999). *Logística Percepcionar a Evolução*. Retirado em 7 de Maio de 2010, de [http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/celog/experimentar.manual/1.2/cap\\_a\\_presentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/celog/experimentar.manual/1.2/cap_a_presentacao.htm)

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O questionário é constituído por 25 questões fechadas. Encontra-se dividido em duas partes distintas: a caracterização do indivíduo e a caracterização do objecto de estudo.

A caracterização do inquirido tem no total 6 perguntas e pretende-se saber qual a classe do inquirido (questão 1.1), o género (questão 1.2), a idade (questão 1.3), as habilitações literárias, (questão 1.4), a função que desempenhou na missão nas missões em que participou (questão 1.5) e o número de missões que efectuou (questão 1.6). Escolheram-se estas 6 variáveis de modo a correlacioná-las com as variáveis da caracterização do objecto de estudo.

A caracterização do objecto de estudo tem no total 19 questões e pretende-se dar resposta a uma questão derivada, (qual o grau de satisfação dos militares, com o actual sistema apoio logístico nas Missões Internacionais?) e atingir dois objectivos específicos: verificar os principais factores de satisfação ou insatisfação dos militares relativamente ao actual sistema de apoio logístico e verificar qual o grau de satisfação dos militares com o actual sistema de apoio logístico nas Missões Internacionais.

Este questionário foi estruturado de modo a possibilitar a análise estatística de dados quantitativos de um software estatístico.

O Quadro A.1 apresenta as variáveis que foram alvo de análise no questionário:

**Quadro A.1: Variáveis analisadas no inquérito.**

CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS		QUESTÃO
Classe	Guardas, Sargentos e Oficiais	1.1
Género	Masculino e Feminino	1.2
Idade	Menos de 20, 20 a 29, 30 a 39, 40 a 49, 50 a 59 e 60 ou mais	1.3
Habilitações literárias	<12º Ano de escolaridade, 12º de escolaridade, Bacharelato, Licenciatura ou superior	1.4
Função que desempenhou	Chefe de Equipa, Comandante de Secção, Comandante de Pelotão, Comandante de Contingente, Não desempenhei nenhuma destas funções	1.5
Número de missões	Uma, Duas, Três ou mais	1.6
CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO		QUESTÃO
Satisfação com as Funções Logísticas	Função Logística Reabastecimento	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3
	Função Logística Transportes	2.2.1; 2.2.2; 2.2.3
	Função Logística Manutenção	2.3.1; 2.3.2; 2.3.3
	Função Logística Evacuação e Hospitalização	2.4.1; 2.4.2, 2.4.3
	Função Logística Serviços	2.5.1; 2.5.2; 2.5.3
Satisfação com a Flexibilidade e Adaptabilidade do Apoio Logístico	Resolução de problemas	2.6.1
	Cumprimento dos prazos	2.6.2
	Satisfação geral	2.6.3
	Qualidade do serviço	2.6.4



**ACADEMIA MILITAR**

**DIRECÇÃO DE ENSINO**

**CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DO TRABALHO:**

**“O APOIO LOGÍSTICO NAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GNR”**

**O PRESENTE QUESTIONÁRIO NÃO TEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS,  
É ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL E EXCLUSIVO PARA EFEITOS DE  
INVESTIGAÇÃO**

**LISBOA, 10 DE JUNHO DE 2010**

## 1- CARACTERIZAÇÃO

1.1- Indique qual a classe a que pertence.

- Guarda
- Sargento
- Oficial

1.2-Indique o qual o seu género.

- Masculino
- Feminino

1.3 - Indique a sua idade.

- Menos de 20
- 20 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- 60 ou mais

1.4- Habilitações literárias.

- <12º Ano de escolaridade
- 12º Ano de escolaridade
- Bacharelato
- Licenciatura ou superior

1.5 – Indique se desempenhou alguma destas funções nas missões em que participou.

- Chefe de Equipa
- Comandante de Secção
- Comandante de Pelotão
- Comandante de Contingente
- Não desempenhei nenhuma destas funções

1.6 -Indique o número de presenças em missões.

- Uma
- Duas
- Três ou mais

Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação, desde "Nada Satisfeito" até "Totalmente Satisfeito", preenchendo o círculo correspondente.

**2.1 - Grau de satisfação relativo à Função Logística Reabastecimento**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Os reabastecimentos são efectuados nas datas previstas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As quantidades dos reabastecimentos são as pedidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O material chega em boas condições ao Teatro de Operações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.2 - Grau de satisfação relativo à Função Logística Transportes**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
As viaturas estão adequadas às minhas necessidades Operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me seguro e confortável quando estou nas viaturas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de viaturas era a necessária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.3 - Grau de satisfação relativo à Função Logística Manutenção**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
O material é verificado frequentemente de modo a prevenir avarias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O material é frequentemente modernizado e aperfeiçoado através de modificações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando recorri à manutenção o meu problema foi resolvido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.4 - Grau de satisfação relativo à Função Logística Evacuação e Hospitalização**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Existe uma preocupação de efectuar consultas de rotina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições que o Apoio Sanitário oferecia eram as adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É prestado todo o apoio aos feridos e aos doentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.5 - Grau de satisfação relativo à Função Logística Serviços**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
A alimentação correspondia às minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços como os banhos e lavanderia eram assegurados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentia-me seguro e confortável quando estava nas instalações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.6 - Grau de satisfação relativo à flexibilidade e adaptabilidade do Apoio Logístico**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Existe rapidez e eficiência na resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os prazos estabelecidos eram cumpridos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uma forma Geral qual o seu grau de satisfação com o Apoio Logístico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa qualidade do serviço prestado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## APÊNDICE B - GUIÃO DA ENTREVISTA



### ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA NO ÂMBITO DO TRABALHO:

“O APOIO LOGÍSTICO NAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GNR”

AUTOR: Aspirante AM Luís Malheiro

ORIENTADOR: Tenente AM Paulo Silveiro

LISBOA, 3 DE JUNHO DE 2010

# CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – GNR/Administração Militar, subordinado ao tema “O Apoio Logístico nas Missões Internacionais da Guarda Nacional Republicana”.

O objectivo da entrevista é recolher dados relativos à avaliação de desempenho logístico e sobre a satisfação dos militares com o actual sistema de Apoio logístico.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas ao Apoio Logístico das Missões Internacionais da Guarda, às entidades responsáveis por toda a logística da Guarda, e a entidades exteriores à Guarda que detenham o factor de experiência nesta área. Deste modo, é fundamental para a realização da parte prática do Trabalho de Investigação Aplicada entrevistar V. Ex.<sup>a</sup>.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta à pergunta de partida inicialmente formulada.

Desta forma solícito a V. Ex.<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Atenciosamente:

Luís Carlos Rodrigues Malheiro

Asp AM

# Entrevista

TEMA: “O Apoio Logístico nas Missões Internacionais da Guarda Nacional Republicana”

PROBLEMA: “Será necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda Nacional Republicana?”

Dados do Entrevistado:

**Nome completo:**

**Posto:**

**Arma ou Serviço:**

**Função que desempenha:**

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação que me encontro a desenvolver?

1. Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?
2. Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?
3. Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?
4. Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

## APÊNDICE C - ENTREVISTADO 1

### Dados do Entrevistado:

**Nome completo:** Alvarino Manuel De Jesus Ferreira De Castro

**Posto:** Tenente-Coronel

**Arma/Serviço:** Administração Militar

**Função que desempenha:** Director dos Recursos Logísticos da GNR

**1.Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?**

Um sistema de avaliação de desempenho é sempre útil em qualquer uma das áreas de actuação é um instrumento importante para avaliarmos a nossa actuação. O reporte que eu tenho nesta área é que o apoio logístico da Guarda tem sido plenamente satisfatório não só no que respeita a equipamento individuais mas também das necessidades que são colocadas no Terreno, não me tem chegado reportes de insatisfação dos militares mas um sistema de avaliação é sempre importante.

**2.Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?**

Um sistema de avaliação de desempenho cria sempre valor, sendo bem construído, aferido e sabendo-se o que se quer medir com essa avaliação é certo que se potencia a criação de valor, na medida em que se podem encontrar pontos de estrangulamento, as formas de se poder ultrapassar ou abreviar esses mesmos problemas, tentando sempre melhorar ainda mais o serviço prestado, neste caso o apoio logístico.

**3.Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?**

O comandante no Teatro de Operações pode necessitar de mais informação logística na óptica de saber o material que vai necessitar, o tempo que esse material demora a chegar para assim saber quanto tempo antes tem de o pedir.

**4.Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?**

Penso que um sistema de avaliação de desempenho logístico a ser implementado não iria servir só o Comandante no Teatro de Operações iria servir também, quem tem responsabilidade logística na retaguarda. Sendo que essa entidade é que iria melhorar, aperfeiçoar todos canais para apoiar o Comandante no Teatro de Operações. Iria servir á retaguarda um serviço de apoio logístico neste caso a Direcção de Recursos Logísticos, sendo esta o verdadeiro utilizador deste processo, paralelamente com o Comandante que é também beneficiário de todas as melhorias que possam ser detectadas e desencadeadas.

## APÊNDICE D - ENTREVISTADO 2

### Dados do Entrevistado:

**Nome completo:** Fernando António Amorim Vasconcelos Carvalho

**Posto:** Tenente-Coronel

**Arma/Serviço:** Infantaria

**Função que desempenha:** Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Unidade de Intervenção.

**1.Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?**

Não considero necessário implementar qualquer sistema de avaliação de desempenho logístico porque a sustentação logística tem sido contínua e permanente, não tendo chegado nunca qualquer informação de descontentamento dos militares (clientes internos). Que no final da missão de um contingente se possa efectuar um questionário de desempenho sobre o apoio logístico não me parece mal contudo poderá ser excessivo pois já existe um relatório de fim de missão em que o Comandante abrange todas as áreas na sua apreciação.

**2.Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?**

Como não considero ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico logo não acho que este potencie a criação de valor.

**3.Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?**

O Comandante do Teatro de Operações tem a informação necessária sobre apoio logístico, pelo que precisará apenas de estar mais sensibilizado para a importância desta área e dar sinais de que enquanto Comandante dar a mesma atenção à Logística como dá às outras áreas. Na formação há necessidade de dar relevo à sua importância, sua complexidade e suas implicações legais. O Grande segredo da eficiência do apoio logístico na GNR às Missões Internacionais está no facto de estar atribuído unicamente à Unidade de Intervenção o recrutamento, selecção, aprontamento, projecção e sustentação. É uma verdadeira "Logística de Proximidade" investida de Autoridade e de Recursos materiais e

financeiros.

**4. Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?**

A GNR já tem Planos e Sistemas que cheguem, sendo suficiente a sua melhoria e por vezes sistematização pois as organizações são dinâmicas. Não é preciso mais burocracias e perda de tempo a fazer documentos bonitos que tiram tempo a tornar melhor os procedimentos.

## APÊNDICE E - ENTREVISTADO 3

### Dados do Entrevistado:

**Nome completo:** Pedro Emílio da Silva Oliveira

**Posto:** Major

**Arma/Serviço:** Infantaria

**Função que desempenha:** Comandante do Grupo de Intervenção de Ordem Pública

Missões internacionais efectuadas: Cmdt de Pelotão Operacional em Timor no primeiro contingente entre Fevereiro e Novembro de 2000; Cmdt do 4.º Contingente da GNR no Iraque entre Novembro de 2004 e Fevereiro de 2005.

### **1.Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?**

Não considero que haja necessidade de implementar o sistema de avaliação do desempenho, porque o efectivo que se encontra em missão não tem uma dimensão que exija esse tipo de avaliação. Os abastecimentos de géneros e combustíveis são efectuados pelas Nações Unidas, não dependendo, para além do memorando de entendimento, da GNR. Todas as necessidades do Subagrupamento são elencadas pelo comando do mesmo e a Unidade, logo que possível, faz chegar ao Teatro os artigos solicitados. A avaliação só poderia ser feita se estivesse um canal logístico perfeitamente montado e a operar em função da missão, mas não é isso que se passa, neste momento, para além dos sobresselentes que existem no teatro e que são suficientes para resoluções de primeira necessidade, todos os outros são enviados ou mandados adquirir no Teatro de acordo com o que for mais rentável, dependendo para isso da capacidade financeira para o fazer.

### **2.Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?**

Não sendo contra qualquer sistema de avaliação, pelo contrário, considero de extrema importância que tudo o que se realiza deve ser avaliado de forma a analisar possibilidades de correcção de erros e que um SADL potencia a criação de valor. No entanto, penso que para implementar um sistema de avaliação devemos inicialmente traçar os objectivos daquilo que pretendemos avaliar, de seguida montar o sistema e depois avaliá-lo, neste

caso o sistema que funciona está depende das necessidades não existindo um canal permanente, sendo de difícil avaliação.

**3.Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?**

No caso das missões da GNR, que o comandante de companhia assume todo o comando, não dispondo de nenhuma função de estado-maior que o apoie nas decisões, é importante que tenha mais conhecimentos de ordem logística, no entanto, penso que os reconhecimentos e o período de sobreposição permitem que o mesmo fique inteirado de tudo o que tem que efectuar incluindo a parte logística.

**Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?**

Dependendo da forma como for implementado esse sistema pode ou não ser uma mais-valia para o comandante, no entanto, o que normalmente se verifica é que tudo o que é criado tem tendência a sobrecarregar ainda mais o comandante, normalmente burocratizando muito mais a missão que o mesmo tem que desempenhar. Se for com o objectivo de melhorar as condições dos nossos militares todos os sistemas são bem-vindos.

## APÊNDICE F - ENTREVISTADO 4

### Dados do Entrevistado:

**Nome completo:** Jorge Manuel Lobato Barradas

**Posto:** Capitão

**Arma/Serviço:** Infantaria

**Função que desempenha:** Segundo Comandante do GIOP, fui Comandante da Companhia Multinacional na Bósnia; em Timor Comandante de Contingente.

**1.Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?**

É uma questão pertinente mas temos de ver para que é que serve a avaliação, se o objectivo é só satisfazer os militares, então nunca vai haver avaliação que chegue, porque os militares vão estar sempre insatisfeitos. Mas se for para averiguar a qualidade do desempenho logístico, aí sim concordo com um sistema de avaliação de desempenho logístico no sentido de melhorar o estado de entrega do produto, de diminuir os custos etc. Aí sim deve ser feita avaliação de desempenho, mas não em função daquilo que os militares percebem. Por exemplo, as condições que existem na Bósnia são melhores do que as que existem em Timor, e as de Timor são melhores do que qualquer outra nação, por exemplo só os portugueses é que tinham ar condicionado.

**2.Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?**

Seguramente que sim até por uma questão doutrinária, ou seja, no meu caso como Comandante, a minha formação logística foi apenas adquirida com a experiência. Se houver uma base de dados do antecedente, podemos sempre melhorar, se existir registo de como foi feito, quais os problemas que surgem, estaremos mais preparados para reagir aos problemas futuros, poderemos avaliar ainda as diferenças entre contingentes, etc.

**3.Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?**

Sim, e se tiver pouca experiência Internacional seguramente necessitará porque existe um conjunto de procedimentos que o Comandante nitidamente Operacional não tem aqui em Portugal e em Timor ou mesmo na Bósnia vai ter, havia um conjunto de procedimentos que

eu tinha de efectuar e não estava habituado a eles, se existir essa informação compilada num sistema de avaliação de como funciona todo o apoio logístico é importante. Um dos problemas com que nos deparamos foi com o câmbio entre moedas. Um dos problemas é que tenta-se aplicar as mesmas regras no Teatro de Operações que se aplicam em Território Nacional, quando é muito diferente.

**4. Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?**

Sem dúvida que sim, havendo uma base de dados que registe o que se passou do antecedente, quais os problemas que existiram e que foram apontados, o dinheiro que se gastou, quais as formalidades necessárias, são tarefas que podem estar organizadas num sistema de avaliação de desempenho logístico. Juntando isto ao relatório de missão era uma ferramenta útil para os próximos utilizadores do Apoio logístico ou para os Comandantes.

## APÊNDICE G - ENTREVISTADO 5

### Dados do Entrevistado:

**Nome completo:** João Almeida Pinto Martinho

**Posto:** Capitão

**Arma/Serviço:** Infantaria

**Função que desempenha:** Comandante da 3ª Companhia do GIOP. Fui Segundo Comandante no Iraque e duas vezes Comandante de Contingente em Timor.

### **1.Considera ser necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais da Guarda porque os militares (clientes internos) estão insatisfeitos com o actual sistema de apoio logístico? Porquê?**

Eu dividiria a pergunta em duas partes. Em primeiro lugar concordo que devemos avaliar tudo aquilo que fazemos e concordo em pleno que devemos implementar um sistema de avaliação de desempenho logístico. Temos de comparar e relativizar, para saber o que andamos a fazer.

Já não concordo com a segunda parte da pergunta quando diz: porque os militares estão insatisfeitos com o apoio logístico. Porque não podemos orientar o apoio logístico para a satisfação individual de cada militar. O Sistema logístico tem de estar orientado para a eficiência e eficácia da Instituição. O militar é que tem de se adaptar ao sistema logístico que a Instituição apresenta, não é a Instituição que se molda, orientando-se pela satisfação dos militares, sendo obvio que o ideal será conciliar ambos. Pois os militares nunca estão satisfeitos, se poderem comer bifos todos os dias não vão comer enlatados, e se perguntar a militar que come enlatados duas ou três vezes por semana se ele está satisfeito, ele vai dizer que não está satisfeito porque queria bife todos os dias. Se podemos ter um equipamento melhor não vamos querer ter um equipamento médio, mas se calhar o equipamento médio adequa-se melhor à missão. Por isso considero ser necessário ou mesmo imprescindível implementar um sistema de avaliação desempenho logístico, mas em relação aos militares estarem satisfeitos ou não, não é relevante.

### **2.Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho logístico nas Missões Internacionais potencia a criação de valor para a Instituição? Porquê?**

Primeiro há que perceber o enquadramento das missões internacionais. A GNR projecta forças em conjuntos com outros países. No Iraque estávamos integrados numa Brigada italiana no Regimento MSU. A responsável pela logística era a Brigada Italiana, ou seja, a

logística da Guarda numa missão Internacional resume-se a transportar os equipamentos para o Teatro de Operações e a colaborar numa pequena percentagem na manutenção desses equipamentos. Fazíamos manutenção de primeiro escalão apenas sendo a alimentação e os combustíveis da responsabilidade da Itália. Em Timor com a Formed Police Unit existem dois modelos, ambos com Comando das Nações Unidas; ou recebem em géneros ou dinheiro. No caso português recebemos em géneros alimentação e combustíveis e recebíamos em dinheiro tudo o resto. Somos responsáveis pela manutenção do material, etc. Mais uma vez, as necessidades primárias, os víveres, a água e os combustíveis eram responsabilidade das Nação Unidas tudo o resto recorria-se ao mercado local ou era enviado de Território Nacional, principalmente coisas sem urgência.

Concluindo concordo que um sistema de avaliação de desempenho logístico potencia a criação de valor pois temos de avaliar tudo o que fazemos, rentabilizar os meios que temos. Especificamente nas missões Internacionais, por ser uma missão com elevado risco onde tudo tem de funcionar bem e está demasiado exposta à dependência logística, penso que um modelo aplicado nestas condições seria um bom modelo a transportar para toda a logística da Guarda, pois em Território Nacional iria funcionar muito melhor.

**3.Considera que um Comandante no Teatro de Operações necessita de mais informação sobre o Apoio Logístico? Porquê?**

O Apoio logístico nas missões Internacionais é reduzido porque estamos integrados numa força maior. Se estivéssemos independentes no terreno aí sim as necessidades logísticas eram muito grandes, estando integrados numa força que nos garante grande parte do apoio logístico, no meu ponto de vista a informação que temos sobre o apoio logístico é suficiente. A preocupação do comandante é a de ter stock e os volantes, uma viatura avaria é necessário recompletar o stock não temos grande necessidade de conhecer o sistema logístico como um todo apesar de se calhar poder ajudar. Mas julgo não necessitar de mais informação, no caso de termos a responsabilidade de fornecer os víveres aí sim teríamos de ter por exemplo mapas semanais como tem as Nações Unidas.

**4.Em sua opinião, um sistema de avaliação de desempenho logístico pode colmatar a necessidade de informação do Comandante? Porquê?**

Sim se nós tivermos explanado num documento as falhas que existiram e a forma de colmatar esses problemas é obvio que essa informação é útil para a função de Comando, permitindo-nos tomar melhores decisões e mais rápidas. Concordo com todos os sistemas de avaliação e um a nível logístico não é excepção.

## APÊNDICE H - ENTREVISTADO 6

### Dados do Entrevistado:

**Nome completo:** Paulo Cunha

**Função que desempenha:** Director Comercial da Empresa Transítex.

### **1. Como é feito o planeamento das operações logísticas e consequente avaliação do risco na sua Instituição?**

Levantamento das instalações que fazem a recepção, armazenagem e expedição de materiais. Verificação das rotas e meios que ligam as diferentes instalações.

Identificação do conjunto de meios que permitem o transporte das mercadorias através das rotas. Confronto dos meios a utilizar com os tempos de viagem e possibilidades de intervenção durante o percurso.

### **2. Quais as principais dificuldades com que normalmente se depara, no planeamento e execução das operações logísticas?**

A informação relevante em termos dos dados necessários à planificação é normalmente coincidente com a necessidade do transporte. Não existe pré-aviso adequado, o que origina desgaste mental e custos acrescidos aquando da implementação da solução. Igualmente a identificação das bases de apoio nos países de destino, ou nos países de transbordo/descarga das cargas é um dos pontos mais sensíveis. Finalmente, a burocracia quer ao nível aduaneiro, quer ao nível das Instituições nos países de destino.

### **3. Como verificam se os objectivos estabelecidos foram alcançados?**

Acompanhamento constante da solução de transporte preconizada e relatórios diários ou semanais, conforme a situação logística o exija, para detecção e rápida intervenção em caso da ocorrência de incidentes na cadeia de transporte.

O transporte é fundamental na resposta a estas questões. O tempo de transporte representa uma parte importante do prazo de entrega e um sistema de transportes mal gerido pode criar atrasos consideráveis no prazo de entrega e gerar insatisfação na clientela. Quer se trate de transporte gerido pela própria empresa ou subcontratado, o cliente considera sempre a empresa fornecedora responsável pelos atrasos na chegada das mercadorias.

As condições de transporte vão exercer, também, uma grande influência na imagem da empresa. Más escolhas nesta área poderão ocasionar:

- Entregas atrasadas;
- Entregas incompletas;
- Produtos ou embalagens deterioradas;
- Litígios entre fornecedores e clientes.

**4.Considera que um sistema de avaliação de desempenho logístico potencia a satisfação dos clientes? Porquê?**

Sistema de transportes que não cumpram objectivos é exactamente aquilo de que a logística não necessita e a satisfação dos clientes é um dos objectivos. É importante a definição de princípios que possam ter por base a criação de valor conjunto e a formação de parcerias para um bem comum, ou para a eliminação de um mal (que pode ser, em termos empresariais, o excesso de custo subjacente a um ou vários sistemas).

**5.Considera que um sistema de avaliação de desempenho logístico potencia a criação de valor na Instituição? Porquê?**

Sim, o objectivo das medidas é capacitar e actuar sobre as causas. As empresas podem apenas gestionar os custos controlando as actividades que geram esses custos e os resultados que produzem resultados. Um sistema de medida de desempenho deve acompanhar os geradores de custos. As características dos indicadores que permitem a tomada de decisões, e acções, incluem independência, conexão com outros indicadores como adequação, objectividade e coerência. De salientar que os princípios básicos dos sistemas de avaliação e as características de medidas eficazes são diferentes para medir o desempenho na integração sectorial e para medir a integração funcional. Para delimitar as estratégias de crescimento, sustentação e colheita de um sistema logístico, existem três “ferramentas” financeiras básicas:

- Crescimento da receita.
- Optimização de custos.
- Melhoria da produtividade com a utilização adequada dos activos.

**6.Considera que um sistema de avaliação de desempenho logístico aumenta a informação ao dispor do responsável pela tomada de decisão? Porquê?**

Sim, pelos motivos já referidos anteriormente. Um sistema de avaliação de desempenho logístico contém indicadores que permitem a tomada de decisões, e acções, que incluem independência, conexão com outros indicadores como adequação, objectividade e coerência, agilizando e facilitando a tomada de decisão em situações críticas.

## APÊNDICE I - CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

### QUESTÃO 1.1 - Indique qual a classe a que pertence.

Na Tabela I.1 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 1.1.

**Tabela I.1: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Guarda	80	80,0
Sargento	14	14,0
Oficial	6	6,0
Total	100	100,0

### QUESTÃO 1.2 – Indique o qual o seu género.

Na Tabela I.2 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 1.2.

**Tabela I.2: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Masculino	97	97,0
Feminino	3	3,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 1.3 - Indique a sua idade.**

Na Tabela I.3 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 1.3.

**Tabela I.3: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
20 a 29	44	44,0
30 a 39	45	45,0
40 a 49	11	11,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 1.4 - Habilitações literárias.**

Na Tabela I.4 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 1.4.

**Tabela I.4: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.4.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
<12º Ano de Escolaridade	49	49,0
12º Ano de Escolaridade	45	45,0
Licenciatura ou Superior	6	6,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 1.5 - Indique se desempenhou alguma destas funções nas missões em que participou.**

Na Tabela I.5 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 1.5.

**Tabela I.5: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.5.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Chefe de Equipa	28	28,0
Comandante de secção	16	16,0
Comandante de Pelotão	2	2,0
Comandante de Contingente	2	2,0
Não desempenhei nenhuma destas funções	52	52,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 1.6 - Indique o número de presenças em missões.**

Na Tabela I.6 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 1.6.

**Tabela I.6: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 1.6.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Uma	30	30,0
Duas	47	47,0
Três ou mais	23	23,0
Total	100	100,0

## APÊNDICE J - CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

### TESTE ALFA DE CRONBACH

Na tabela J.1 apresenta-se o teste de alfa Cronbach efectuado às 19 questões objecto de estudo.

Tabela J.1: Teste de alfa Cronbach.

Alfa de Cronbach	Número de questões
,940	19

### OUTPUTS DO SPSS DAS QUESTÕES

#### QUESTÃO 2.1.1 Os reabastecimentos são efectuados nas datas previstas.

Na Tabela J.2 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.1.1.

Tabela J.2: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.1.1.

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	10	10,0
Pouco Satisfeito	32	32,0
Satisfeito	52	52,0
Muito Satisfeito	5	5,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.1.2 - As quantidades dos reabastecimentos são as pedidas.**

Na Tabela J.3 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.1.2.

**Tabela J.3: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.1.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	11	11,0
Pouco Satisfeito	39	39,0
Satisfeito	45	45,0
Muito Satisfeito	4	4,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.1.3- O material chega em boas condições ao Teatro de Operações.**

Na Tabela J.4 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.1.3.

**Tabela J.4: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.1.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	13	13,0
Pouco Satisfeito	29	29,0
Satisfeito	53	53,0
Muito Satisfeito	4	4,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.2.1 - As viaturas estão adequadas às minhas necessidades Operacionais.**

Na Tabela J.5 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.2.1.

**Tabela J.5: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.2.1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	8	8,0
Pouco Satisfeito	30	30,0
Satisfeito	49	49,0
Muito Satisfeito	11	11,0
Totalmente Satisfeito	2	2,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.2.2 - Sinto-me seguro e confortável quando estou nas viaturas**

Na Tabela J.6 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.2.2.

**Tabela J.6: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.2.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	9	9,0
Pouco Satisfeito	24	24,0
Satisfeito	51	51,0
Muito Satisfeito	15	15,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.2.3 - A quantidade de viaturas era a necessária.**

Na Tabela J.7 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.2.3.

**Tabela J.7: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.2.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	10	10,0
Pouco Satisfeito	20	20,0
Satisfeito	52	52,0
Muito Satisfeito	16	16,0
Totalmente Satisfeito	2	2,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.3.1 - O material é verificada frequentemente de modo a prevenir avarias.**

Na Tabela J.8 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.3.1.

**Tabela J.8: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.3.1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	3	3,0
Pouco Satisfeito	41	41,0
Satisfeito	50	50,0
Muito Satisfeito	5	5,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.3.2 - O material é frequentemente modernizado e aperfeiçoado através de modificações.**

Na Tabela J.9 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.3.2.

**Tabela J.9: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.3.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	16	16,0
Pouco Satisfeito	49	49,0
Satisfeito	33	33,0
Muito Satisfeito	1	1,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.3.3 - Quando recorri à manutenção o meu problema foi resolvido.**

Na Tabela J.10 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.3.3.

**Tabela J.10: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.3.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	5	5,0
Pouco Satisfeito	25	25,0
Satisfeito	60	60,0
Muito Satisfeito	9	9,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.4.1 - Existe uma preocupação de efectuar consultas de rotina.**

Na Tabela J.11 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.4.1.

**Tabela J.11: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.4.1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	6	6,0
Pouco Satisfeito	33	33,0
Satisfeito	42	42,0
Muito Satisfeito	17	17,0
Totalmente Satisfeito	2	2,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.4.2 - As condições que o Apoio Sanitário oferecia eram as adequadas.**

Na Tabela J.12 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.4.2.

**Tabela J.12: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.4.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	5	5,0
Pouco Satisfeito	14	14,0
Satisfeito	57	57,0
Muito Satisfeito	20	20,0
Totalmente Satisfeito	4	4,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.4.3 - É prestado todo o apoio aos feridos e aos doentes.**

Na Tabela J.13 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.4.3.

**Tabela J.13: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.4.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	4	4,0
Pouco Satisfeito	11	11,0
Satisfeito	48	48,0
Muito Satisfeito	21	21,0
Totalmente Satisfeito	16	16,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.5.1 - A alimentação correspondia às minhas necessidades.**

Na Tabela J.14 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.5.1.

**Tabela J.14: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.5.1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	16	16,0
Pouco Satisfeito	32	32,0
Satisfeito	43	43,0
Muito Satisfeito	8	8,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.5.2 - Serviços como os banhos e lavanderia eram assegurados.**

Na Tabela J.15 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.5.2.

**Tabela J.15: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.5.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	10	10,0
Pouco Satisfeito	18	18,0
Satisfeito	48	48,0
Muito Satisfeito	18	18,0
Totalmente Satisfeito	6	6,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.5.3 - Sentia-me seguro e confortável quando estava nas instalações.**

Na Tabela J.16 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.5.3.

**Tabela J.16: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.5.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	4	4,0
Pouco Satisfeito	9	9,0
Satisfeito	51	51,0
Muito Satisfeito	23	23,0
Totalmente Satisfeito	13	13,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.6.1 - Existe rapidez e eficiência na resolução de problemas.**

Na Tabela J.17 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.6.1.

**Tabela J.17: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	11	11,0
Pouco Satisfeito	31	31,0
Satisfeito	50	50,0
Muito Satisfeito	7	7,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.6.2 - Os prazos estabelecidos eram cumpridos.**

Na Tabela J.18 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.6.2.

**Tabela J.18: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	12	12,0
Pouco Satisfeito	33	33,0
Satisfeito	47	47,0
Muito Satisfeito	7	7,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.6.3 - De uma forma Geral qual o seu grau de satisfação com o Apoio Logístico.**

Na Tabela J.19 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 2.6.3.

**Tabela J.19: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.3.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	11	11,0
Pouco Satisfeito	28	28,0
Satisfeito	54	54,0
Muito Satisfeito	6	6,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**QUESTÃO 2.6.4 - Existe uma boa qualidade do serviço prestado.**

Na Tabela J.20 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º.2.6.4.

**Tabela J.20: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.6.4.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	4	4,0
Pouco Satisfeito	27	27,0
Satisfeito	62	62,0
Muito Satisfeito	6	6,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE RESPOSTAS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A FUNÇÃO LOGÍSTICA REABASTECIMENTOS.**

Na Tabela J.21 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às questões 2.1.1; 2.1.2; 2.1.3.

**Tabela J.21: Frequência e percentagem da Função Logística Reabastecimentos.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	11	11,0
Pouco Satisfeito	38	38,0
Satisfeito	48	48,0
Muito Satisfeito	2	2,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE RESPOSTAS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A FUNÇÃO LOGÍSTICA TRANSPORTES.**

Na Tabela J.22 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às questões 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3.

**Tabela J.22: Frequência e percentagem da Função Logística Transportes.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	8	8,0
Pouco Satisfeito	24	24,0
Satisfeito	53	53,0
Muito Satisfeito	13	13,0
Totalmente Satisfeito	2	2,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE RESPOSTAS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO.**

Na Tabela J.23 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às questões 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3.

**Tabela J.23: Frequência e percentagem da Função Logística Manutenção.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	3	3,0
Pouco Satisfeito	39	39,0
Satisfeito	54	54,0
Muito Satisfeito	3	3,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE RESPOSTAS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A FUNÇÃO LOGÍSTICA EVACUAÇÃO E HOSPITALIZAÇÃO.**

Na Tabela J.24 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às questões 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3.

**Tabela J.24: Frequência e percentagem da Função Logística Evacuação e Hospitalização.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	4	4,0
Pouco Satisfeito	16	16,0
Satisfeito	52	52,0
Muito Satisfeito	24	24,0
Totalmente Satisfeito	4	4,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE RESPOSTAS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A FUNÇÃO LOGÍSTICA SERVIÇOS.**

Na Tabela J.25 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às questões 2.5.1; 2.5.2; 2.5.3.

**Tabela J.25: Frequência e percentagem da Função Logística Serviços.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	5	5,0
Pouco Satisfeito	21	21,0
Satisfeito	51	51,0
Muito Satisfeito	17	17,0
Totalmente Satisfeito	6	6,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE RESPOSTAS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE DO APOIO LOGÍSTICO.**

Na Tabela J.26 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às questões 2.6.1; 2.6.2; 2.6.3; 2.6.4.

**Tabela J.26: Frequência e percentagem da Flexibilidade e Adaptabilidade.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	9	9,0
Pouco Satisfeito	29	29,0
Satisfeito	56	56,0
Muito Satisfeito	5	5,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

**MÉDIA DE TODAS AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO.**

Na Tabela J.27 apresenta-se a frequência e a percentagem da média das respostas às 19 questões objecto de estudo do questionário.

**Tabela J.27: Frequência e percentagem das questões objecto de estudo.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	5	5,0
Pouco Satisfeito	27	27,0
Satisfeito	62	62,0
Muito Satisfeito	5	5,0
Totalmente Satisfeito	1	1,0
Total	100	100,0

APÊNDICE K – CORRELAÇÕES

Tabela K.1: Correlações.

		Classe	Género	Funções	Presenças	Idade	Habilitações
Reabastecimento	Pearson Correlation	,251	-,181	-,051	,111	-,010	,246
	Sig. (2-tailed)	,012	,072	,613	,269	,924	,013
	N	100	100	100	100	100	100
Transportes	Pearson Correlation	,232	-,229	-,086	,235	,167	,299
	Sig. (2-tailed)	,020	,022	,394	,019	,096	,003
	N	100	100	100	100	100	100
Manutenção	Pearson Correlation	,121	-,253	-,072	,281	-,074	,144
	Sig. (2-tailed)	,229	,011	,478	,005	,462	,152
	N	100	100	100	100	100	100
Evacuação e Hospitalização	Pearson Correlation	,189	-,155	-,129	,320	,172	,107
	Sig. (2-tailed)	,060	,123	,200	,001	,087	,289
	N	100	100	100	100	100	100
Serviços	Pearson Correlation	,326	-,255	-,020	,287	,139	,391
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,841	,004	,169	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Flexibilidade e Adaptabilidade	Pearson Correlation	,323	-,264	-,095	,229	,010	,210
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,349	,022	,925	,036
	N	100	100	100	100	100	100
Satisfação Geral	Pearson Correlation	,412	-,265	-,160	,360	,134	,339
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,112	,000	,184	,001
	N	100	100	100	100	100	100

APÊNDICE L - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Quadro L. 1: Análise de conteúdo das entrevistas.

		ARGUMENTOS	ENTREVISTADOS					
			1	2	3	4	5	6
P1	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Um sistema de SADL é útil para avaliarmos a nossa actuação, permitindo melhorar a qualidade do apoio logístico	X			X	X	X
		A satisfação dos clientes é um dos objectivos da logística						X
	ARGUMENTOS NEGATIVOS	Não existem relatos de insatisfação, por parte dos Militares	X	X				
		Mesmo a elaboração de um questionário sobre a satisfação dos militares com o apoio logístico é excessivo pois existe o relatório de Fim de Missão		X				
		Não e necessário porque e o número de militares é reduzido.			X			
		Não se deve orientar o apoio logístico pela satisfação dos militares mas sim pelos objectivos da Instituição				X	X	
P2	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Um SADL, sendo bem construído e aferido, potencia a criação de valor	X		X	X	X	X
		Permite melhorar o sistema existente, abreviando ou eliminando problemas	X			X		
	ARGUMENTOS NEGATIVOS	Não é necessário implementar, logo não cria valor		X				

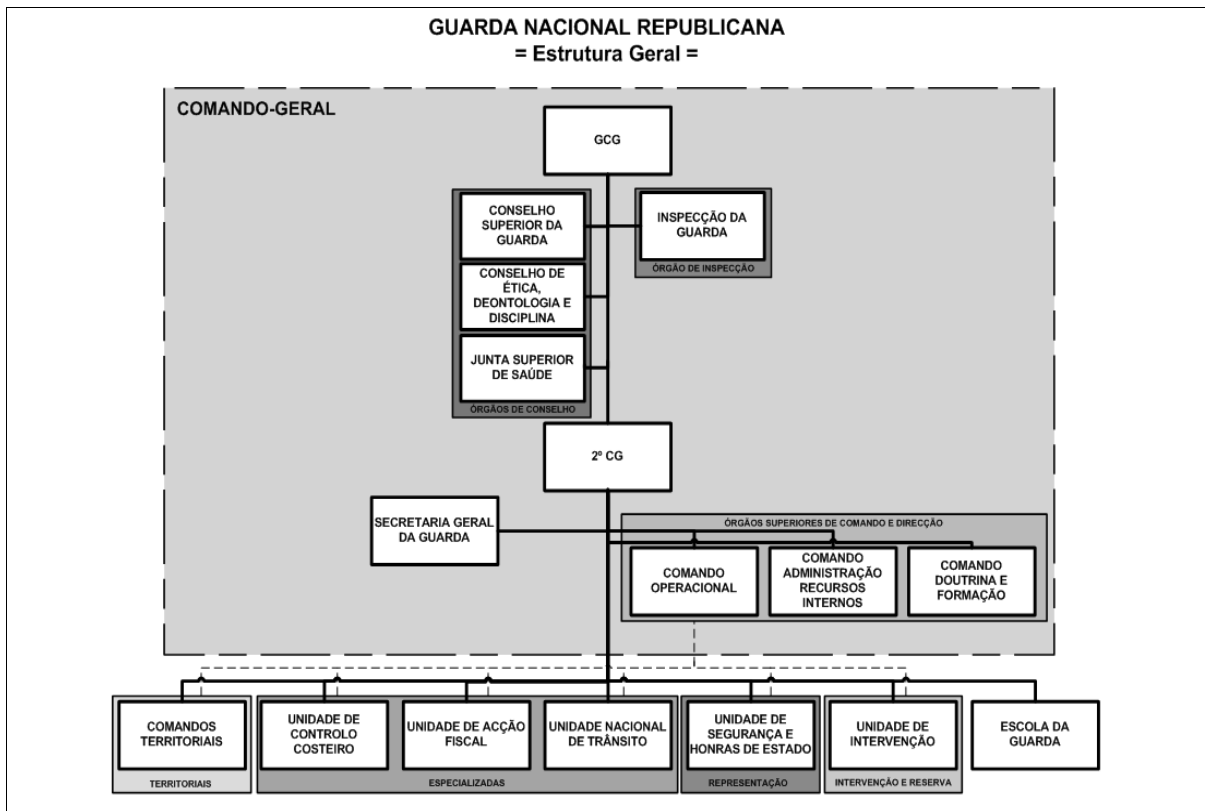
**APÊNDICES**

		Como não existe canal logístico definido é difícil a implementação de um SADL			X			
P3	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Necessita de mais informação sobre a quantidade de material que irá necessitar, o tempo que demora a chegar e sobre procedimentos que não estava habituado a efectuar em território Nacional	X		X	X		
	ARGUMENTOS NEGATIVOS	O comandante não necessita de mais informação. Necessita sim, de estar mais sensibilizado para a logística		X				
		O apoio logístico é eficiente devido ao facto de estar atribuído à Unidade de Intervenção o recrutamento, selecção, aprontamento, projecção e sustentação. Criando assim uma logística de proximidade		X				
		A informação obtida aquando do reconhecimento, do período de sobreposição, e o facto de estarmos integrados numa força maior, leva a que o Comandante se inteire da parte logística			X			X
P4	ARGUMENTOS AFIRMATIVOS	Um SADL seria útil não só para o Comandante do TO mas também para quem tem responsabilidades logísticas à retaguarda	X					
		Se for bem construído é útil para o Comandante permitindo decisões mais rápidas e melhores			X	X	X	X
	ARGUMENTOS NEGATIVOS	Os planos e sistemas existentes são suficientes, mais sistemas só aumentam o dispêndio de tempo		X				
		Se for mal construído apenas vai sobrecarregar o Comandante			X			

## **ANEXOS**

## ANEXO A – ESTRUTURA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

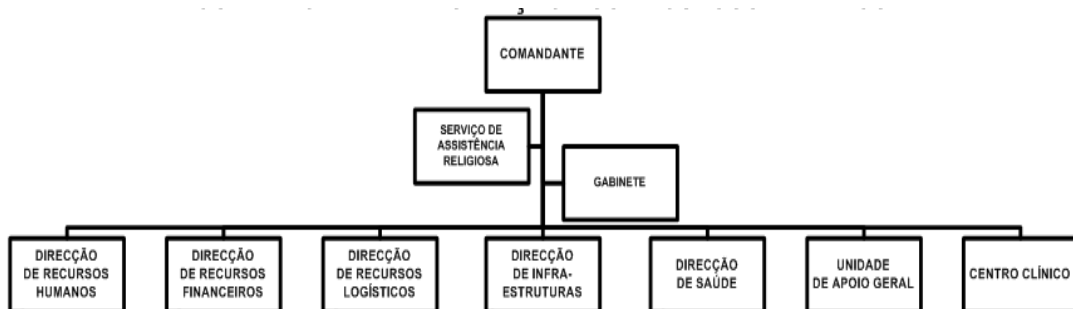
Figura A.1: Estrutura da Guarda Nacional Republicana.



Fonte: Pela Lei e Pela Grei, Revista N.º 2- Abril – Junho de 2009, pág. 29.

## ANEXO B – ESTRUTURA DO CARI

Figura B.1: Estrutura do CARI.



Fonte: Plano de riscos de corrupção e infracções conexas (2010), Pag. 12.

## ANEXO C – MISSÕES REALIZADAS

Quadro C.1: Missões de Polícia Civil.

Organização	País	Operação	Ano
UEO	Roménia	DANÚBIO	1995
ONU	Angola	UNAVEM	1995-1996
		MONUA	1997-1999
	Timor	UNTAET	2000
		UNMISSET	2002-2003
		ONUTIL	2003-2006
	Libéria	UNMIL	2004-2005
	Haiti	MINUSTAH	2004-2005
	Costa do Marfim	UNOCI	2004-2005
República Democrática do Congo	MONUC	2003	
OSCE	Macedónia	SKOPJE	2002-2003
UE	República Democrática do Congo	KINSHASA	2005-2006
	Macedónia	PRÓXIMA	2005
	Faixa de Gaza	RAFAH	2005-2007
	Bósnia Herzegovina	EUPM	2007-2008
	Palestina	EUCOPPS	2007-2008
	Kosovo	EULUX	2008-2009

Fonte: Cruz, (2010, p. 322).

Quadro C.2: Missões SPU.

Organização	País	Operação	Ano
ONU	Timor-Leste	UNTAET	2000-2002
Coligação	Iraque	Antiga Babilónia	2003-2005
Acordo Bilateral	Timor-Leste	LAFSAEK	2006
ONU		UNMIT	EM CURSO
UE	Bósnia Herzegovina	Missão Althea	EM CURSO

Fonte: Cruz, (2010, p. 340).

## ANEXO D – COMANDANTES DE CONTINGENTE

Tabela D.1: Comandantes de Contingentes.

MISSÃO	POSTO	COMANDANTE	CONTINGENTE	EFFECTIVOS	EFFECTIVO MÉDIO
RRU/UNTAET - SPU/UNTAET Timor 2000/2002	Major	José Pimenta	1.º	120	120
	Major	António Oliveira	2.º	119	
	Major	Francisco Rodrigues	3.º	119	
	Cap	Victor Fernandes	4.º	121	
SUBAGRUPAMENTO ALFA - IRAQUE 2004	Major	António Oliveira	1.º	128	126
	Cap	Paulo Silvério	2.º	120	
	Cap	António Ramos	3.º	127	
	Cap	Pedro Oliveira	4.º	127	
SUBAGRUPAMENTO BRAVO - TIMOR 2006/2010	Cap	Gonçalo Carvalho	1.º	130	133
	Cap	Jorge Barradas	2.º	144	
	Ten	Reinaldo Hermenegildo	3.º	77	
	Cap	Marco Cruz	4.º	140	
	Cap	João Martinho	5.º	142	
	Cap	Paulo Cabrita	6.º	140	
	Cap	Nuno Simões	7.º	141	
	Cap	João Martinho	8.º	140	
	Cap	Marco Santos	9.º	140	
MISSÃO "ALTHEA" - BÓSNIA 2008/2010	Ten	Rui Pereira	1.º	34	38
	Ten	Pedro Raposo	2.º	45	
	Ten	Rui Pereira	3.º	35	
	Ten	Mário Martins	4.º	38	
	Ten	Carlos Canatário	5.º	38	
TOTAL				2365	108

Fonte: Secção de Recursos Humanos da Unidade de Intervenção.

## ANEXO E – EFECTIVOS DOS CONTINGENTES

Tabela E.1: Efectivos dos Contingentes.

Missão	Postos	Contingentes									Soma	Militares Efectivos	Militares com mais de 1 missão
		1.º	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º	7.º	8.º	9.º			
RRU/UNTAET (2000/2002)	Oficiais	6	5	5	5						21	20	1
	Sargentos	16	13	10	13						52	35	17
	Guardas	98	101	104	103						406	277	129
	<b>Soma</b>	<b>120</b>	<b>119</b>	<b>119</b>	<b>121</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>479</b>	<b>332</b>	<b>147</b>
Subagrupamento Alfa Iraque (2004)	Oficiais	6	5	5	5						21	21	0
	Sargentos	12	14	13	13						52	42	10
	Guardas	110	101	109	109						429	343	86
	<b>Soma</b>	<b>128</b>	<b>120</b>	<b>127</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>502</b>	<b>406</b>	<b>96</b>
Subagrupamento Bravo UNMIT (2006/2010) *	Oficiais	7	8	3	6	8	7	8	7	7	61	46	15
	Sargentos	15	14	5	16	16	17	17	16	17	133	100	33
	Guardas	108	122	69	118	118	116	116	117	116	1000	629	371
	<b>Soma</b>	<b>130</b>	<b>144</b>	<b>77</b>	<b>140</b>	<b>142</b>	<b>140</b>	<b>141</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>1194</b>	<b>775</b>	<b>419</b>
Missão "ALTHEA" - Bósnia	Oficiais	4	7	4	5	5					25	20	5
	Sargentos	9	14	9	9	9					50	37	13
	Guardas	21	24	22	24	24					115	71	44
	<b>Soma</b>	<b>34</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>190</b>	<b>128</b>	<b>62</b>
<b>Total</b>										<b>2365</b>	<b>1641</b>	<b>724</b>	

Fonte: Secção de Recursos Humanos da Unidade de Intervenção.

## ANEXO F – DADOS DO APOIO LOGÍSTICO DAS MISSÕES INTERNACIONAIS

Tabela F.1: Relação entre efectivo e o peso – Timor.

RELAÇÃO ENTRE EFECTIVO E O PESO - SUBAGRUPAMENTO BRAVO – TIMOR				
ANO	EFECTIVO MÉDIO	PESO EM KG	KG/HOMEM DIA	CUSTO DO ENVIO
2006	133	217.800	4,486558863	21.306,23
2007	133	101.747	2,09593161	47.893,73
2008	133	121.165	2,49593161	54.602,98
2009	133	42.821	0,882088784	49.033,52
<b>TOTAL</b>		<b>483.533</b>		<b>172.836,46</b>

Fonte: Secção de Recursos Logísticos e Financeira da Unidade de Intervenção.

Tabela F.2: Relação entre o efectivo e o peso – Bósnia.

RELAÇÃO ENTRE O EFECTIVO E O PESO ENVIADO - OPERAÇÃO "ALTHEA" - BÓSNIA				
ANO	EFFECTIVO MÉDIO	PESO EM KG	KG/HOMEM DIA	CUSTO DO ENVIO
2008	38	42.562	3,068637347	64.966,77
2009	38	5.658	0,407930786	41.140,04
<b>TOTAL</b>		48.220		106.106,81

Fonte: Secção de Recursos Logísticos e Financeira da Unidade de Intervenção.

Tabela F.3: Valor Total em (€) euros do Material enviado para Timor.

EMBARQUES - SUBAGRUPAMENTO BRAVO - TIMOR - 2009		
<i>Valor Total em (€) euros do Material enviado para Timor</i>		
VIATURAS		2,248,803.24 €
ARMAS		272,948.00 €
MUNIÇÕES		321,815.97 €
SOBRESSALENTES E ACESSÓRIOS PARA VIATURAS		218,664.67 €
MATERIAL INFORMÁTICO		66,302.79 €
TRANSMISSÕES *		240,404.60 €
SAÚDE	Medicamentos	161,534.71 €
	Artigos de Aumento Patrimonial	9,111.89 €
ARTIGOS DO CARI/DRL		1,043,806.03 €
UAG	Fardamento/Equipamento	1,188,069.06 €
	Restante material	155,544.39 €
ALIMENTAÇÃO		41,841.23 €
DIVERSOS	Material secretaria	4,500.00 €
	Obras	6,500.00 €
<b>TOTAL</b>		<b>5.979.846,58 €</b>

Fonte: Guia de Inspeção da Unidade de Intervenção 2009, p. 75.

Tabela F.4: Embarques – Subagrupamento Bravo - Timor – 2009.

Tipo/Data Embarque	Material Enviado	Peso da Carga (kg)	Custo do Envio (€)
Sustentação Logística Transitário Schenker - 20Jan09	Medicamentos	13.50	608.59
Grupo Avançado - 7º Contingente - 08Fev09	Bagagem de 11 Militares	495.00	-
Sustentação Logística Transitário Schenker - 17Fev09	Vestuário e artigos de uso pessoal de 2 Oficiais da GNR	89.00	1,187.90
Rotação - 7º Contingente - (1ª Leva) 02Mar09	Bagagem de 84 GNR + 11 PSP e materiais diversos	5,164.00	-
Rotação - 7º Contingente - (2ª Leva) 12Mar09	Bagagem de 40 GNR + 37 PSP + 1 SEF e materiais diversos	6,048.00	-
Sustentação Logística Transitário Schenker - 24Mar09	Géneros da Páscoa e Sobressalentes de Viaturas	214.00	2,756.36
Sustentação Logística Transitário Schenker - 15Abr09	Sobressalentes	22.00	761.44
Sustentação Logística Transitário Schenker - 29Abr09	Sobressalentes	101.00	1,390.00
Sustentação Logística Transitário Schenker - 25Mai09	Sobressalentes e Medicamentos	215.00	2,799.91
Sustentação Logística Transitário Schenker - 15Jun09	Sobressalentes e Medicamentos	345.00	3,765.15
Sustentação Logística Transitário Schenker - 15Jul09	Sobressalentes e Medicamentos	61.00	8,735.00
Sustentação Logística Transitário Schenker - 14Ago09	Sobressalentes e Vestuário	88.00	1,209.00
Grupo Avançado - 8º Contingente - 06Set09	Bagagem de 12 Militares	540.00	-
Contentor 40" - Navio WHS HARLINGEN V 137 Transitário SDV - 14Set09	Materiais Diversos - <u>Chegada a Timor em 12NOV09</u>	10,741.00	4,599.00
Rotação - 8º Contingente - 22Set09	Bagagem de 128 Militares + Materiais Diversos	6,760.00	-
Contentor 20"-Navio WHS HARLINGEN V 137 Transitário SDV - 05Out09	Materiais Diversos	8,540.00	2,909.00
Sustentação Logística Transitário SDV - 12Out09	Medicamentos	214.00	2,245.45
Sustentação Logística Transitário SDV - 03Nov09	Mosquiteiros, Moto-Serra, Envelopes e Sobressalentes	57.00	1,958.10
Sustentação Logística Transitário SDV - 17Nov09	Vacinas da Gripe A	40.00	586.56
Sustentação Logística Transitário SDV - 11Dec09	Medicamentos, Sobressalentes de Viaturas, Géneros de Natal e Electrodomésticos	218.00	2,406.87
Contentor 20"-Navio WHS HARLINGEN V 137 Transitário Schenker - 16Dec09	Sobressalentes Viaturas, Ap. Ar Condicionado, Prateleiras e Ofertas	2,135.00	2,918.00
Sustentação Logística Transitário SDV - 16Dec09	Géneros de Natal e Sobressalentes de Viaturas	529.50	5,972.69
Sustentação Logística Transitário SDV - 23Dec09	Sobressalentes Viaturas	191.00	2,224.50
<b>Total - 2009</b>		<b>42.821</b>	<b>49.033,52</b>
<b>Total - 2008</b>		<b>121.165</b>	<b>54.602,98</b>

Fonte: Guia de Inspeção da Unidade de Intervenção 2009, p. 76.

Tabela F.5: Valor Total em (€) euros dos Materiais enviados para Bósnia.

Valor Total em (€) euros dos Materiais enviados para Bósnia		
VIATURAS		729,894.26 €
ARMAS		92 503,23 €
MUNIÇÕES		112,846.70 €
SOBRESSALENTES E ACESSÓRIOS VIATURAS		2,942.80 €
MATERIAL INFORMÁTICO		13,285.13 €
ARTIGOS DA CHEFIA DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL		2,350.00 €
TRANSMISSÕES *		1,200.00 €
SAÚDE - Medicamentos		3,697.00 €
ARTIGOS DA CHEFIA SERVIÇO DE MATERIAL		140,929.33 €
CSI	Fardamento/Equipamento	170,157.39 €
	Restante material	6,275.00 €
ALIMENTAÇÃO		5,932.13 €
DIVERSOS	Material secretaria	3,474.96 €
	Obras	3,063.35 €
<b>TOTAL</b>		<b>1.196.048,05 €</b>

Fonte: Guia de Inspeção da Unidade de Intervenção 2009, p. 77.

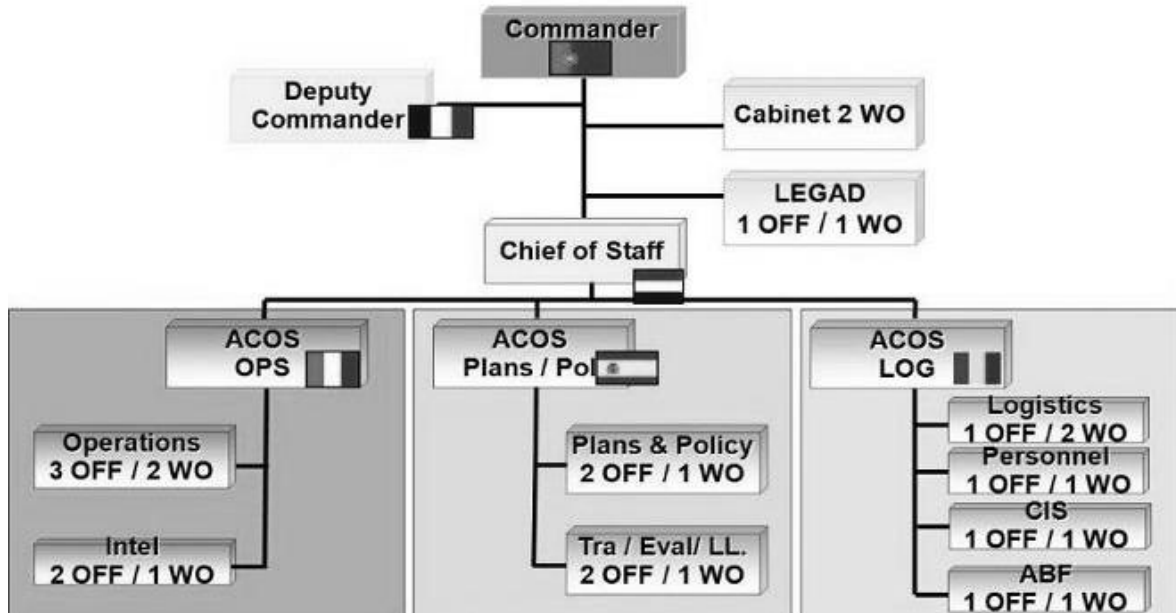
Tabela F.6: Embarques - Operação Althea - Bósnia – 2009.

<b>EMBARQUES - OPERAÇÃO ALTHEA – BÓSNIA - 2009</b>			
<b>Tipo/Data Embarque</b>	<b>Material Enviado</b>	<b>Peso da Carga (kg)</b>	<b>Custo do Envio (€)</b>
<b><u>Avião Rotação</u> - C-130 (FAP) 02-ABR-09</b>	<b>3º CONTINGENTE 25 Militares</b>	<b>1.583</b>	<b>39.400,00</b>
Sustentação Logística Transitário Schenker 15-MAI-09	<u>Géneros para Dia de Portugal</u> + sobressalentes de viaturas	<b>298</b>	<b>950,00</b>
<b><u>Avião Rotação</u> - C-130 (FAP) 08-OUT-09</b>	<b>4º CONTINGENTE 25 Militares</b>	<b>3.666</b>	<b>-</b>
Sustentação Logística Transitário "SDV" 06-NOV-09	Vacinas da Gripe A P/4º Contingente	<b>24</b>	<b>280,66</b>
Sustentação Logística Transitário "SDV" 22-DEC-09	Géneros	<b>87</b>	<b>509,38</b>
<b>Total - 2009</b>		<b>5.658</b>	<b>41.140,04</b>
<b>Total - 2008</b>		<b>42.562</b>	<b>64.966,77</b>

Fonte: Guia de Inspeção da Unidade de Intervenção 2009, p. 78.

## ANEXO G – ORGANIZAÇÃO DA EUROGENDFOR

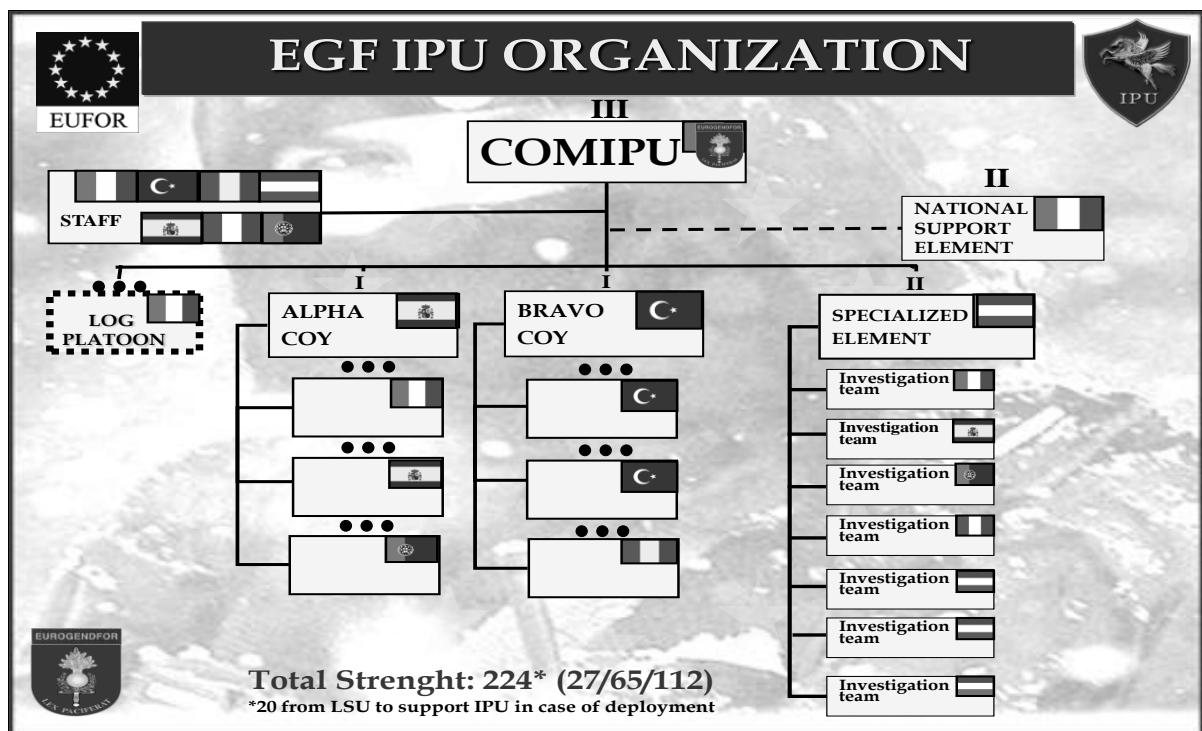
Figura G.1: Organização da EUROGENDFOR.



Fonte: European Gendarmeri Force (2010).

## ANEXO H – ORGANIZAÇÃO DA IPU DA BÓSNIA

Figura H.1: Organização da IPU da Bósnia.



Fonte: Relatório final da Companhia Alfa da Bósnia de 02 de Abril de 2009, p. 20.

## ANEXO I – CICLO DE PLANEAMENTO

Figura I.1: Ciclo de Planeamento.



Fonte: Amorim, (et al.2008, em anexo).

## ANEXO J - DIFERENÇAS ENTRE CONCEITOS TRADICIONAIS E ACTUAIS DE LOGÍSTICA

**Quadro J.1: Diferenças entre conceitos tradicionais e actuais de logística.**

Características	Tradicional Conceito de Logística	Modernos Conceitos Logísticos
Visão do Apoio	Elevados stocks de todos os artigos.	Conjunto de processos para garantir a satisfação do consumidor final.
Visão do Sistema Logístico	Funções (fornecedor), exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte;</li> <li>• Reabastecimento;</li> <li>• Manutenção.</li> </ul>	Processos (consumidor final), exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de espera do cliente;</li> <li>• Reparação.</li> </ul>
Métricas	Dias de Abastecimentos;  Tempo de reparação na Unidade	Tempo, qualidade, custos  Holística do ciclo de reparação
Relatórios	Desempenho médio.	Mediana e variância do desempenho.
Orientação dos Gestores	Por reclamações;  Recursos dedicados;  Artigos grátis;  Inspeção/Revisão/Controlo;  Melhoria descontínua.	Missão;  Recursos flexíveis;  Artigos com preço;  Visibilidade/Compreensão do sistema;  Melhoria contínua.

Fonte: AAVV, *The Strategy to Re-engineer the Army's Logistics Process*, Department of Army, Washington, 2001 in Roldão, (2004, p.83).

## ANEXO K - O MODELO *VELOCITY MANAGEMENT*

Segundo Roldão, (2004) “*Velocity Management*” é o modelo de gestão da cadeia de suprimentos implementado pelo Exército norte-americano, para acelerar e assim melhorar, os fluxos logísticos, tendo provocado uma alteração radical na maneira como se procedia ao apoio logístico, fazendo aproximar o conceito de logística tradicional, do moderno conceito empresarial de logística<sup>23</sup>.

Com a adopção deste modelo pretende-se fazer chegar os abastecimentos requeridos em tempo oportuno, no local certo. Para conseguirmos atingir os objectivos pretendidos o *VM* vai detectar e eliminar passos desnecessários, sem valor acrescentado ao processo de reabastecimento e otimizar o processamento logístico tendo em vista melhorar a satisfação das Unidades e economia de recursos.

O avanço introduzido pelo *VM* prende-se com o facto de pôr de lado o apoio logístico pensado e executado por Funções Logísticas<sup>24</sup>, o que implicava uma visão muito restrita e independente dos processos, tornando difícil a sua percepção e a resolução dos problemas que atravessassem as fronteiras funcionais. Assim, passava a ser encarado numa óptica processual, por exemplo, o processo de requisitar e receber um sobressalente ou de reparar um determinado equipamento. Esta abordagem atravessa todas as funções, agilizado assim a percepção e resolução de problemas.

Para Dumond (1998), para se implementar este processo são necessárias três fases, **definição ou identificação do processo que se pretende melhorar; avaliação do seu desempenho e melhoria do processo.**

A fase de definição ou identificação do processo consiste na determinação dos utentes e o que eles pretendem (produtos, serviços, informação, etc.), quais as necessidades para a sua execução e a forma como podem elas ser satisfeitas. Em cada processo, para o produto final pretendido, a equipa de implementação deste sistema deve identificar: o cliente e o respectivo *output*, ou seja aquilo que necessita, para que, numa fase posterior, se possam estabelecer objectivos de melhoria, o fornecedor e o respectivo *Input* necessário à execução de cada processo, que pode ser informação, dinheiro, material, etc. Um dos objectivos deste passo é o de traçar e reconhecer estas relações.

Na fase de avaliação do processo o importante é:

- **Definir métricas**, para a avaliação da cadeia de abastecimento, a equipa de melhoria do processo é obrigada a identificar ou a desenvolver métricas para cada dimensão do desempenho (Tempo, Custo e Qualidade). As métricas deverão ser seleccionadas de forma a permitir a visibilidade da variabilidade do desempenho, bem como

<sup>23</sup> Ver Anexo I: Diferenças entre conceitos tradicionais e actuais de logística, p. 99

<sup>24</sup> Reabastecimento, Manutenção, Transporte, Serviços de Campanha e Evacuação e Hospitalização.

a sua média, sendo um dos objectivos dos esforços da melhoria do processo, o de reduzir essa variabilidade;

**Determinar as fontes de dados**, é o passo seguinte à definição das métricas e consiste na identificação das fontes de dados específicos e dos locais onde os dados poderão ser obtidos com rigor;

**Identificar os problemas dos dados e soluções**, em alguns casos não existem dados disponíveis ou são de má qualidade. A equipa de implementação deve identificar esses problemas de dados e desenvolver soluções para cada um deles. Sem salvaguardar os aspectos anteriormente definidos não é possível passar à fase seguinte do processo, pelo que é fundamental que a equipa de implementação estabeleça com celeridade alguns métodos, para medição do desempenho do processo, em cada uma das dimensões – tempo, custo e qualidade;

**Estimar o tempo base em cada dimensão** pois o conjunto de dados base deve cobrir um período de tempo suficientemente longo (sendo que na maior parte dos processos um ano mostra-se suficiente) de forma a não incidir num período afectado por variações do tipo sazonal ou outro;

**Definir os objectivos de melhoria do desempenho**, ou seja, para cada processo é importante decidir qual é o nível de desempenho desejado para assim se verificar se atinge ou não atinge os objectivos.

Na fase de melhoria do processo:

**Definir o alvo de melhoria**, após definido o processo logístico e o desempenho base, deve começar-se a analisar o processo e determinar os alvos das alterações a implementar. Existem três abordagens, a primeira centrada nas melhorias que podem ser rapidamente atingidas, a segunda incidir sobre os segmentos com maior potencial de ganho e a terceira centrar-se na qualidade dos *Inputs* necessários;

**Desenvolver alternativas** para cada alvo de melhoria devem ser desenvolvidas alternativas que possam melhorar o desenho actual, caso o processo seja demasiado complexo deve-se redesenhar o mesmo;

**Implementar as alternativas**, deve-se implementar as medidas que a equipa de implementação julgue melhorar o desempenho actual;

**Supervisionar e relatar as melhorias implementadas**, depois da implementação das alterações, o processo necessita de ser avaliado. A avaliação do desempenho é um requisito fundamental para a melhoria do sistema de apoio logístico.

De acordo com Roldão (2004) a implementação deste sistema no Exército americano significou a redução no tempo de espera dos pedidos de 25%.

## ANEXO L – RELATÓRIOS DE FINAL DE MISSÃO

Quadro L.1: Estrutura de dois Relatórios Finais de Missão.

COMPANHIA ALFA BÓSNIA	SUBAGRUPAMENTO BRAVO 5º CONTINGENTE TIMOR
1-INTRODUÇÃO	1-INTRODUÇÃO
2-MISSÕES DA COMPANHIA ALFA DA IPU	2-APRONTAMENTO
2.1-MISSÃ GERAL DA IPU	a)SELECÇÃO DO EFECTIVO
2.2-MISSÃO DA COMPANHIA/PELOTÕES	b)DISTRIBUIÇÃO DO FARDAMENTO
3-PESSOAL	c)REALIZAÇÃO DE EXAMES MÉDICOS
3.1-ORGANOGRAMA DA COMPANHIA ALFA	d)INSTRUÇÃO
3.2-ANÁLISE GERAL	3-DESLOCAMENTO PARA O TEATRO DE OPERAÇÕES
3.3-DISCIPLINA	4-CUMPRIMENTO DA MISSÃO
3.4-BEM-ESTAR	a)DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA
4-ÁREA OPERACIONAL	b)PESSOAL
4.1-EMPENHAMENTO OPERACIONAL	c)INFORMAÇÕES
5-ÁREA ADMINISTRATIVA/LOGÍSTICA	d)OPERAÇÕES
5.1-SAF	e)LOGÍSTICA
5.2-LOGÍSTICA	1-QUARTEL
5.3-VIATURAS	2-VIATURAS
5.4-MATERIAL DE GUERRA	3-ARMAMENTO
5.4.1-ARMAMENTO	4-EQUIPAMENTO
5.4.2-MUNIÇÕES	5-MATERIAL DIVERSO
6-INSTRUÇÃO	6-TRANSMISSÕES
6.1- PRÉ MISSÃO	7-INFORMÁTICA
6.2-DURANTE A MISSÃO	5-PROPOSTAS
7-CONCLUSÕES	6-CONCLUSÕES
8.PROPOSTAS	7-ANEXOS

Fonte: Relatórios de Fim de Missão da companhia Alfa e Subagrupamento Bravo.

## COMPANHIA ALFA - BÓSNIA

### 5.2 Logística

Relativamente ao canal logístico, o posicionamento geográfico deste TO é bem mais favorável do que os anteriores. O facto de o Pelotão Operacional ser a única referência, em termos de AS 400, levanta algumas questões de gestão quotidiana e na própria Cadeia de Comando.

É ao Comandante do Pelotão Operacional e ao responsável administrativo/logístico, que tem cabido a distribuição e gestão do material existente. Por gestão entende-se também os contactos com Portugal, para efeitos de Participações/Reposições e outros.

Após o assumir do Comando da Companhia Alpha, embora os mesmos continuassem a gerir o material (emissão de Guias de Entrega, etc.), as definições de quantidades e aplicações passaram a ser definidas por este Comando, em função das necessidades de empenhamento operacional. Após o assumir do Comando da IPU, pelo Sr. Coronel Oliveira, enquanto responsável máximo pelo Contingente português, passou este assumir os contactos oficiais com Portugal, relativamente a qualquer necessidade logística.

Outra questão prende-se com o facto de o militar responsável pela área Administrativo/logística, não dominar a área correspondente ao material operacional ou relacionado (a maioria), ou a sua gestão em ambiente internacional. Uma solução encontrada foi atribuir essa função, em parceria, a um dos Sargentos do Pelotão Operacional, que conhece o material e possui maior experiência internacional. No entanto, quando se efectua a rotação dos Contingentes, embora o militar de administração militar acompanhe sempre todo o processo, perde-se alguma informação e a sistematização de procedimentos. Na própria rotação, existem procedimentos internacionais no Aeroporto, que necessitam de ser seguidos, desde a documentação à própria descarga de material, cuja gestão tem que ser extra-Pelotão, uma vez que um está no Check out, enquanto outro está a chegar.

## SUBAGRUPAMENTO BRAVO 5º CONTINGENTE - TIMOR

### e) LOGÍSTICA

#### 1-Quartel

O quartel serviu na íntegra as necessidades do SubAgr B e, fruto do empenhamento diário do Pelotão, encontrava-se em bom estado de conservação e de manutenção. Ressalva feita para o fornecimento de água e de electricidade da rede pública, que não era suficiente e contínuo, e que, conforme foi referido anteriormente, obrigou a uma permanente manutenção dos geradores eléctricos.

#### 2-Viaturas

As viaturas eram em número e qualidade adequadas às missões do SubAgr B. No entanto, conforme já foi referido, a sua manutenção, em especial no que concerne aos componentes eléctricos e electrónicos revelou-se insuficiente para garantir a auto-sustentabilidade da força. Por outro lado, o número excessivo de intervenções de Ordem Pública a que foram sujeitas, levou a que se encontrassem necessitadas de uma intervenção de fundo a nível de chapa e pintura, para a qual a oficina do SubAgr B, no meu entender, não tinha capacidade para realizar.

#### 3-Armamento

O Armamento era suficiente e adequado às missões do SubAgr B, assim como, as munições para os diferentes tipos de armamento, que apresentavam as dotações regulamentares.

#### 4-Equipamento

O equipamento de Ordem Pública, assim como todos os outros tipos de equipamentos distribuídos individualmente ao efectivo, apresentavam-se em número e qualidade suficientes e adequadas à missão. No entanto, fruto da sua utilização diária, começavam já a apresentar alguns sinais de desgaste, como a descoloração e a menor resistência dos materiais. Em especial, os capacetes balísticos e as respectivas viseiras e forros interiores, as vestes tácticas, o exterior dos coletes balísticos e as palas dos bastões.

#### 5-Material Diverso

Todo o restante material de guerra e de aquartelamento encontrava-se em condições aceitáveis de utilização e em número suficiente. Excepção feita para a roupa de cama e para os sacos de cama que, apesar de ainda se encontrarem em condições de serem

utilizados, carecem de substituição a curto prazo considerando tratar-se de materiais com excessiva utilização e que já não apresentavam o aspecto desejável e adequado.

## **6-Transmissões**

Se a nível de quantidade de equipamentos de transmissões o SubAgr estava adequadamente dotado, a sua utilização ficou aquém das necessidades. Dentro da cidade de Díli, os equipamentos VHF funcionavam de forma aceitável, no entanto a sua excessiva utilização ao longo dos vários contingentes, levou a que as baterias se encontrassem sem capacidade de carga suficiente para a execução de um turno de serviço.

Fora da cidade de Díli, o equipamento VFH não tinha alcance de sinal e o UHF encontrava-se inoperacional por razões que não foi possível apurar pelo pessoal de transmissões. Este facto representou uma total dependência nos telemóveis e telefones satélites para comunicação para o exterior de Díli, o que nem sempre foi possível fruto da má qualidade de rede. Por outro lado, sendo as transmissões UHF o único meio rádio que permite a comunicação com Portugal, entendo que esta é uma fragilidade que deverá colmatada.

## **7-Informática**

Os computadores são outra fragilidade do SubAgr, na medida em que não tinham manutenção por parte de pessoal especializado nesta área. Apesar de no 4a Contingente ter sido enviado um Oficial de Informática a fim de tentar colmatar esta lacuna, constatou-se que o problema persistia e os computadores não funcionavam adequadamente.

O mesmo se passava em relação ao fornecimento de internet, que não permitia a utilização desejável por parte do efectivo. O fornecimento desta fazia-se através do satélite do SubAgr e este não tinha largura de banda suficiente para uma utilização normal de internet para três ou quatro computadores ao mesmo tempo. Por ser algo que influi na moral do efectivo, uma vez que o contacto com as famílias se efectua cada vez mais através deste meio, foi solicitada autorização para a contratualização local do fornecimento de internet através de cabo, proposta que não veio a ter resposta durante a permanência do 5ºContingente naquele TO.