

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2017/2018**



TII

**GESTÃO DE IMOBILIZADOS NA FORÇA AÉREA: UM
REGISTO/CONTROLO DE EXISTÊNCIAS MAIS EFICIENTE**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Leandro Miguel da Silva Faria
Capitão / Técnico de Abastecimento**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**GESTÃO DE IMOBILIZADOS NA FORÇA AÉREA: UM
REGISTO/CONTROLO DE EXISTÊNCIAS MAIS EFICIENTE**

CAP / TABST Leandro Miguel da Silva Faria

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2017/2018

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**GESTÃO DE IMOBILIZADOS NA FORÇA AÉREA: UM
REGISTO/CONTROLO DE EXISTÊNCIAS MAIS EFICIENTE**

CAP / TABST Leandro Miguel da Silva Faria

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2017/2018

Orientador: Tenente Coronel / Engenheiro Eletrotécnico

Pedro Miguel da Silva Costa

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Leandro Miguel da Silva Faria, declaro por minha honra que o documento intitulado "Gestão de imobilizados na Força Aérea: um registo/controlo de existência mais eficiente" corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2017-2018 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 19 de junho 2018

Leandro Miguel da Silva Faria



Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a consecução deste trabalho.

Um agradecimento particular ao meu orientador, o Tenente Coronel Pedro Costa, por toda a disponibilidade demonstrada. As suas orientações foram imprescindíveis para conseguir atingir o objetivo a que me propus.

Um agradecimento especial à Susana, à Diana e ao Hugo pelo apoio constante que sempre demonstraram e pela compreensão pela minha menor disponibilidade para eles.



Índice

Introdução	1
1. Contextualização.....	4
1.1. A recolha de dados nas fases exploratória e analítica.....	6
2. O controlo de cargas na FAP	8
3. A legislação interna para o controlo de cargas	12
4. A sensibilização dos utilizadores.....	17
4.1. A etiqueta de imobilizado	17
4.2. O papel fundamental dos Delegados de Material	20
4.3. A intervenção dos comandantes/chefes das Subunidades	22
5. As práticas de controlo de cargas	23
5.1. O exemplo da BA5	23
5.2. A intervenção da DAT	26
Conclusão	27
Bibliografia.....	32

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo Conceptual	Apd A-1
Apêndice B — Base Conceptual.....	Apd B-1
Apêndice C — Entrevista ao Tenente Coronel Rodrigues - IGFA.....	Apd C-1
Apêndice D — Entrevista ao Major Vieira - DAT.....	Apd D-1
Apêndice E — Entrevista ao Tenente Coronel Carvalho - DIVREC/EMFA.....	Apd E-1
Apêndice F — Questionário enviado para os Órgãos ABST da Força Aérea.....	Apd F-1
Apêndice G — Entrevista ao Tenente Coronel Fernandes - Base Aérea n.º5.....	Apd G-1
Apêndice H — Entrevista ao Brigadeiro-General Armindo Sampaio - DAT.....	Apd H-1



Índice de Figuras

Figura 1 - Correspondência da informação do SIG com a realidade.....	8
Figura 2 - Estado atual das cargas na FAP	9
Figura 3 - Principais dificuldades a um controlo de cargas eficiente	10
Figura 4 - Norma interna para gestão de imobilizados.....	13
Figura 5 - Benefício do RAMFA determinar a nomeação dos DM em OS	15
Figura 6 - Classificação do benefício decorrente da nomeação dos DM em OS	15
Figura 7 - Etiqueta de imobilizado	17
Figura 8 - Etiquetas apresentadas no questionário	18
Figura 9 - Qual a etiqueta mais fácil de interpretar	19
Figura 10 - Classificação da possibilidade dos DM movimentarem material em SIG.....	21
Figura 11 - Lista de conferência de cargas	24
Figura 12 - Folha de controlo de cargas	25



Resumo

O Mundo atual tende cada vez mais a focar-se na eficiência. As restrições impostas por recursos cada vez mais limitados constituem-se como a necessidade e o catalisador para atingir esse desiderato.

A Administração Pública não pode ficar alheia a este novo paradigma, devendo tentar atingir a eficiência em todos os seus processos.

O objeto de estudo deste trabalho de investigação é a gestão de imobilizados na Força Aérea Portuguesa, mais especificamente o controlo de cargas.

O objetivo da investigação é avaliar a eficiência associada ao processo de controlo de cargas e, eventualmente, identificar práticas que potenciem essa mesma eficiência.

Foi feita a análise da regulamentação interna, da sensibilização dos utilizadores e da alteração das práticas associadas ao controlo de cargas. Esta análise permitiu aferir de que forma estes fatores podem contribuir para um processo de controlo de cargas mais eficiente.

Palavras-chave

Imobilizado, eficiência, controlo de cargas



Abstract

The present world tends more and more to focus on efficiency. The constraints imposed by increasingly limited resources constitute the need and the catalyst for achieving this goal.

The Public Administration cannot ignore this new paradigm, and should try to achieve efficiency in all its processes.

The object of study of this investigation work is the management of fixed assets in the Portuguese Air Force, more specifically the fixed assets control.

The objective of the research is to evaluate the efficiency associated with the process of fixed assets control and, possibly, to identify practices that promote that same efficiency.

Internal regulations, users awareness and changes in practices associated with fixed assets control were analyzed. This analysis allowed us to gauge how these factors can contribute to a more efficient fixed assets control process.

Keywords

Fixed assets, efficiency, fixed assets control



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AA	<i>Asset Accounting</i>
ABST	Abastecimento
BA5	Base Aérea n.º5
BA11	Base Aérea n.º11
CA	Comando Aéreo
CC	Centro de Custo
CIBE	Cadastro e Inventário dos Bens do Estado
CT	Circular Técnica
DAT	Direção de Abastecimento e Transportes
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DIVREC/EMFA	Divisão de Recursos do Estado Maior da Força Aérea
DL	Decreto-Lei
DM	Delegado de Material
EPR	Entidade Primariamente Responsável
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
H	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGDN	Inspeção Geral de Defesa Nacional
IGFA	Inspeção-Geral da Força Aérea
IUM	Instituto Universitário Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGI	Módulo de Gestão de Inspeções
NEP	Norma de Execução Permanente
NNA	Número Nacional de Abastecimento
NQ	Norma de Qualidade
NQA	Norma de Qualidade e Aeronavegabilidade
N.º	Número
OE	Objetivo Específico
OS	Ordem de Serviço



POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
QD	Questão Derivada
RAMFA	Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea
RFA	Regulamento da Força Aérea
RH	Recursos Humanos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGQA	Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística - Administrações Públicas
TII	Trabalho de Investigação Individual



Introdução

Com a publicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), os organismos da Administração Pública portuguesa, passaram a ter a obrigação de controlar o seu património. Este controlo patrimonial caracteriza-se pela inventariação sistemática, dos bens detidos com carácter de permanência.

Esta nova obrigação, introduziu um novo conceito na Administração Pública, o conceito de imobilizado. O POCP define o imobilizado como um bem detido com continuidade ou permanência e que não se destina a ser vendido ou transformado no decurso normal das operações da entidade. Para responder à exigência imposta pelo POCP, muitos organismos foram forçados a adotar um novo sistema de informação.

No Ministério da Defesa Nacional (MDN) o Sistema Integrado de Gestão (SIG) foi o sistema de informação escolhido para cumprir esta imposição. Este sistema é definido como um conjunto de atividades executadas por um pacote de *software* dividido por módulos, cujos objetivos principais são a eliminação da burocracia e da redundância de operações, por meio da automatização de processos, possibilitando a tomada de decisões com base em dados que refletem a realidade atual da organização (Silva e Alves, 2001, p.35).

A gestão de imobilizado tem assumido uma importância crescente nas organizações. Uma boa gestão do imobilizado assenta numa inventariação rigorosa, permanentemente atualizada, no correto tratamento em termos de amortizações, abates, reparações e reavaliações. É preciso conferir periodicamente se os bens realmente existem, se estão na localização prevista e se estão em condições de perfeito funcionamento (Augusto, 2009, p.5).

No caso concreto da Administração Pública, a correta gestão de imobilizado, para além de cumprir com o estabelecido no POCP, permite ainda:

- Conhecer com rigor a composição dos bens do Estado, possibilitando uma utilização mais racional dos mesmos;
- Contribuir para uma administração mais eficiente dos recursos disponíveis, nomeadamente no desenvolvimento de políticas de investimento mais criteriosas;
- Prevenir perdas ou furtos de bens;
- Apoiar a estatística nacional;
- Elaborar a conta geral de variações patrimoniais e do balanço do Estado.



Decorrida mais de uma década após a introdução na Força Aérea Portuguesa (FAP), o imobilizado já não é novidade, contudo persistem enormes dificuldades na sua gestão e controlo. Atendendo a estas dificuldades, este trabalho de investigação individual (TII) pretenderá avaliar como se desenvolve o atual processo de gestão de imobilizados na FAP e quais as melhorias que podem ser sugeridas para torná-lo mais eficiente. Todas as melhorias que possam ser indicadas deverão ser aplicadas transversalmente a toda a FAP no mais curto espaço de tempo possível. Atendendo à complexidade do processo de gestão de imobilizados, a investigação será delimitada no seu âmbito. Será somente avaliada a gestão de imobilizados no que concerne o controlo de cargas, não sendo avaliados os processos de aquisição, criação, catalogação, depreciação, transferência e abate de imobilizados.

É objetivo geral desta investigação avaliar a eficiência do controlo de cargas na FAP e identificar práticas que o tornem mais eficiente. Decorrentes do objetivo geral são formulados os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1 – Avaliar a adequação da regulamentação interna existente para um controlo de cargas eficiente.
- OE2 – Identificar a forma mais eficaz de sensibilizar os utilizadores para a importância do controlo de cargas.
- OE3 - Identificar práticas que potenciem um controlo de cargas mais eficiente.

A adoção de um raciocínio hipotético-dedutivo, determina que se parta de uma teoria para formular questões que se pretendem estudar. Estas questões determinarão os dados que é necessário observar (Santos, L. et al, 2016, p.22). No caso concreto deste TII a questão de partida será: em que medida, a gestão de imobilizados praticada na FAP, no que ao controlo de cargas diz respeito, corresponde à forma mais eficiente? Consequentemente são definidas as seguintes questões derivadas (QD):

- QD1 – A regulamentação interna existente na FAP auxilia um controlo de cargas eficiente?
- QD2 – A sensibilização dos utilizadores influencia um controlo de cargas eficiente?
- QD3 – A alteração de práticas associadas ao controlo de cargas pode contribuir para que este seja feito de forma mais eficiente?

Definidas as questões, têm que ser formuladas as hipóteses. Estas fornecerão à investigação um fio condutor particularmente eficaz e a partir do momento em que são



formuladas substituem nessa função as questões de pesquisa (Quivy, R. e Campenhoudt, L.V., 2005, p.119). As hipóteses (H) formuladas são as seguintes:

- H1 – Existe regulamentação interna na FAP adequada ao controlo de cargas.
- H2 – A sensibilização dos utilizadores é importante para se conseguir um controlo de cargas eficiente.
- H3 – As práticas de controlo de cargas influenciam a sua forma de execução.

A estratégia de investigação utilizada foi mista, visto resultar da combinação entre estratégias de investigação qualitativas e quantitativas (Santos, L. et al, 2016, p.31). Quanto ao desenho da pesquisa, foi adotado o estudo de caso pois foram recolhidas informações sem manipular variáveis ou estabelecer relações entre elas, ambicionando-se apenas descrever de forma rigorosa o fenómeno observado (Santos, L. et al, 2016, p.39).

O presente TII tem cinco capítulos. No primeiro, é feita uma contextualização do tema em estudo. No segundo, é apresentado o estado atual do controlo de cargas na FAP. Os três capítulos seguintes, servem para tentar responder a cada uma das questões derivadas. Para o efeito, são analisados e apresentados os dados recolhidos.

A conclusão serve para avaliar e discutir os resultados obtidos, bem como apresentar as conclusões e implicações da investigação. Termina com os contributos para uma gestão mais eficiente dos imobilizados, no que concerne o controlo de cargas, as limitações e as recomendações.



1. Contextualização

O conceito de imobilizado surgiu nos Órgãos da Administração Pública Portuguesa aquando da publicação do Decreto-Lei (DL) número (n.º) 232/97, que aprovou o POCP. O POCP tinha como principal objetivo a criação de condições para a integração dos diferentes aspetos — contabilidade orçamental, patrimonial e analítica — numa contabilidade pública moderna, que constituísse um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação (Ministério das Finanças, 1997). O POCP define o conceito de imobilizado como um bem que se encontra na posse de determinada entidade. Esta posse tem um carácter de continuidade ou permanência e o bem não se destina a venda ou transformação no desenvolvimento normal das operações da entidade.

De acordo com o mesmo diploma "...todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza, forma e designação de empresa pública..." (Ministério das Finanças, 1997, p.4595) têm a obrigação de inventariar de forma sistemática todos os bens detidos, com carácter de permanência, com a aplicação do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE). O CIBE foi aprovado pela Portaria n.º671/2000, de 17 de abril de 2000, do Ministério das Finanças.

Estes bens constarão do balanço que os Órgãos da Administração Pública apresentam ao Tribunal de Contas. Tal como afirma Cunha (2007, p.8), é através do balanço que se conhece a situação patrimonial de uma entidade.

Em 2015 e atendendo que a normalização contabilística, para o sector público português, se encontrava desatualizada, fragmentada e inconsistente, foi publicado o DL n.º 192/2015, que aprovou o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP). O objetivo do SNC-AP era criar um sistema contabilístico para as administrações públicas, consistente com o Sistema de Normalização Contabilística e com as Normas Internacionais de Contabilidade Pública (Ministério das Finanças, 2015). O SNC-AP entrou em vigor a um de janeiro de 2017.

Relativamente ao presente TII, importa somente referir que o SNC-AP alterou a designação de imobilizado (corpóreo, entenda-se) constante do POCP para a designação de ativo fixo tangível.

O conceito de ativo fixo tangível é muito recente e por isso desconhecido para a maioria dos militares da FAP. Por outro lado, o conceito de imobilizado já se encontra enraizado na cultura da FAP, pelo que, por uma questão de familiaridade, conhecimento e entendimento, será utilizado o conceito de imobilizado ao longo do TII.



A gestão de imobilizados é uma tarefa relativamente recente para todos os Órgãos da Administração Pública em geral e para as Forças Armadas (FFAA) em particular.

O facto de ser novidade, fez com que inúmeros organismos públicos adotassem novos sistemas de informação e elaborassem manuais de gestão de imobilizado, adaptados às suas realidades.

No caso do MDN, foi atribuída à sua Secretaria Geral a missão de desenvolver e administrar um sistema de informação capaz de responder às exigências decorrentes do POCP. Como menciona Cunha (2007, p.1), o Despacho Conjunto n.º148, de 23 de fevereiro de 2005 estabeleceu a implementação do SIG, nos diversos Órgãos do MDN, para cumprimento do exigido pelo POCP.

O SIG é um *Enterprise Resource Planning* (ERP), termo genérico que define um conjunto de ações efetuadas por um sistema de informação modular que tem como objetivo eliminar a burocracia e a redundância de operações, por meio da automatização de processos. Pretende também disponibilizar informações mais consistentes que possibilitem a tomada de decisão com base em dados que refletem a realidade da organização num determinado momento (Silva e Alves, 2001, p.35).

Conforme afirma Cardoso (2012, p.1) o SIG, para a FAP, é o elemento funcional que permite de forma integrada, metódica e transparente, efetuar a inventariação do património, que constará do balanço e assim cumprir com a exigência determinada pelo POCP.

O SIG divide-se em diferentes módulos. O módulo que serve para a gestão de imobilizados é o módulo *Asset Accounting* (AA) (traduzido como Gestão de Imobilizado). Os módulos do SIG subdividem-se em transações. Todas as transações com aplicação no MDN têm Notas Técnicas, Guiões e/ou Instruções Técnicas que detalham as operações que o utilizador tem que executar.

No que se refere à gestão de imobilizado, esta é uma função transversal às áreas logística e financeira. Decorrente desse facto, os estudos e trabalhos de investigação que têm sido desenvolvidos, versam exclusivamente estas duas áreas.

A gestão física dos imobilizados é uma atribuição exclusiva da área logística, consubstanciada numa função atribuída, primariamente, ao Abastecimento (ABST). Dos trabalhos de investigação realizados acerca desta temática sobressai um denominador comum: a dimensão da tarefa e a dificuldade em realiza-la. Para além de ser uma tarefa com uma dimensão considerável, está em muito dependente da colaboração dos utilizadores dos imobilizados.



A falta de formação dos militares e a falta de regulamentação interna, são também indicadas como fatores que retardam a consecução duma gestão de imobilizados eficiente.

O processo de gestão de imobilizados é complexo, concretizado por um grande número de ações, tais como a aquisição, criação, catalogação, depreciação, controlo, transferência e abate dos referidos imobilizados.

O tempo disponível para a elaboração deste TII não permite abarcar todas as ações associadas à gestão de imobilizados, pelo que versará somente o controlo de imobilizados, que na FAP é vulgarmente denominado controlo de cargas.

O controlo de cargas pode ser definido como a verificação efetuada para avaliar se os imobilizados que se encontram aumentados a determinada localização/sala em SIG, correspondem aos imobilizados que existem fisicamente nessa mesma localização/sala. Como é definido por Fayol (1990, p.130), considerado o criador da Teoria Clássica da Administração, o objetivo do controlo é assinalar as faltas e os erros, a fim de os corrigir e evitar que se repitam.

1.1. A recolha de dados nas fases exploratória e analítica

O desenvolvimento de um trabalho de investigação deve ser, obrigatoriamente, constituído por três grandes fases: exploratória, analítica e conclusiva.

Na fase exploratória foi desenvolvido um Projeto de Investigação onde foram, definidos o Modelo Conceptual (em Apêndice A) e a Base Conceptual (em Apêndice B), que serviram de linhas orientadoras a todo o TII. A fase exploratória tem uma importância fulcral no desenvolvimento do trabalho de investigação uma vez que se for feita de forma deficiente irá condicionar o valor e a credibilidade da informação e do conhecimento produzidos (Santos, L. et al, 2016, p.43).

Na fase exploratória deste TII foram feitas leituras preliminares, entrevistas exploratórias e um questionário de forma a reunir dados suficientes para responder às QD. As leituras preliminares incidiram sobre literatura, trabalhos de investigação (em contexto militar e civil), legislação geral, legislação da FAP e documentos oficiais das FFAA, todos subordinados ao tema em estudo.

De realçar a análise feita ao relatório da Auditoria/05/2017 da Inspeção Geral de Defesa Nacional (IGDN). Esta Auditoria versava o processo de Gestão e Inventário de Bens Móveis do Estado, estando o controlo de cargas contemplado na mesma. A Auditoria teve lugar no Comando Aéreo (CA) e na Base Aérea n.º11 (BA11).

No que respeita às entrevistas exploratórias as mesmas foram realizadas:



- Ao Tenente Coronel Óscar Rodrigues da Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA), Adjunto do Inspetor da Logística para a área de ABST. O tema desta entrevista foi a Inspeção na Área Logística (em Apêndice C);

- Ao Major João Vieira da Direção de Abastecimento e Transportes (DAT), representante desta Direção para a revisão do Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA) e inspetor externo à IGFA na área de ABST. Os temas desta entrevista foram a revisão do RAMFA e a Inspeção na Área Logística (em Apêndice D);

- E ao Tenente Coronel Luís Carvalho da Divisão de Recursos do Estado Maior da Força Aérea (DIVREC/EMFA), coordenador para a revisão do RAMFA. O tema desta entrevista foi a revisão do RAMFA (em Apêndice E);

Para se ter uma perspetiva o mais completa possível do estado em que está o controlo de cargas na FAP, era impreterível recolher a opinião de todas as Unidades. Atendendo à dispersão geográfica das mesmas, bem como à limitação de tempo para a realização deste TII, enviou-se um questionário para reunir, em tempo útil, essas opiniões. O questionário enviado era constituído, pelas seguintes modalidades de perguntas: abertas, fechadas, de escolha múltipla em leque aberto e de escolha múltipla de avaliação (Santos, L. et al, 2016, p.78 a 82). Foi utilizada a ferramenta Google Formulários para operacionalização do questionário e o mesmo foi enviado para todos os Órgãos de ABST das Unidades da FAP. Solicitou-se que os chefes dos referidos Órgãos e/ou os militares responsáveis pelo controlo de cargas respondessem ao questionário enviado. Foram recolhidas vinte e quatro respostas referentes a dezoito Unidades da FAP. O supracitado questionário segue em Apêndice F ao presente trabalho.

Na fase analítica foram realizadas entrevistas:

- Ao Tenente Coronel Manuel Fernandes, Comandante da Esquadra de Abastecimento da Base Aérea n.º5 (BA5). O tema desta entrevista foi o controlo de cargas na BA5 (em Apêndice G);

- E ao Brigadeiro-General Armindo Sampaio, Diretor da DAT, uma vez que a DAT tem por missão dirigir tecnicamente a função ABST (Comando da Logística da Força Aérea, 2012, p.2-1). O tema desta entrevista foi a DAT e o controlo de cargas na FAP (em Apêndice H).



2. O controlo de cargas na FAP

O ponto de partida para o desenvolvimento de um trabalho de investigação tem que passar sempre pela existência de um problema que necessita de solução. Para confirmar a existência de um problema real, foi solicitado aos inquiridos que respondessem a uma pergunta que consistia na confirmação ou negação da correspondência entre os imobilizados registados em SIG e os imobilizados que fisicamente existem. As respostas recolhidas são apresentadas no gráfico da Figura 1. Da análise ao referido gráfico, podemos verificar que mais de 90% das respostas vão no sentido de negar a correspondência entre os imobilizados registados em SIG numa determinada localização e os imobilizados que realmente existem nessa mesma localização.

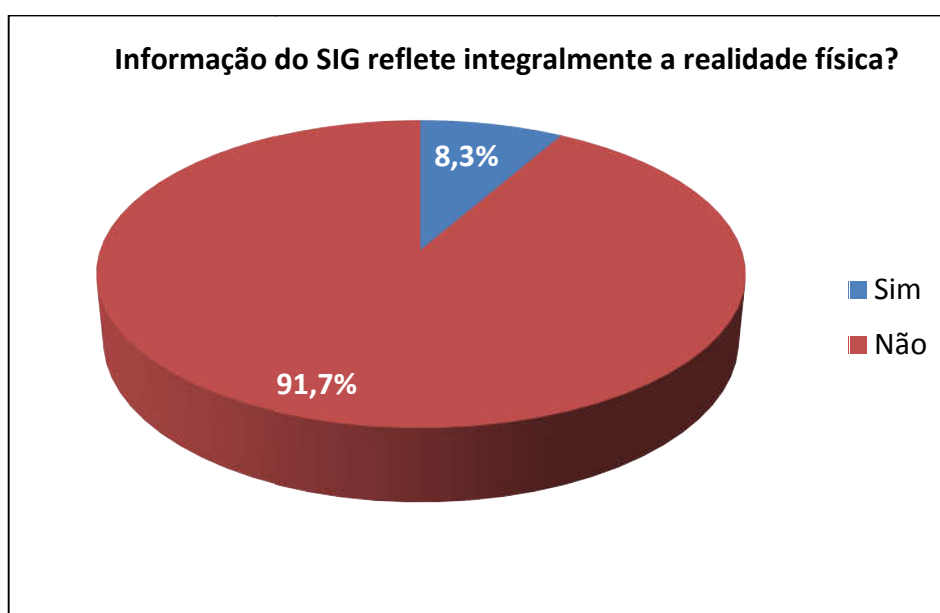


Figura 1 - Correspondência da informação do SIG com a realidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Esta discrepância assume um carácter ainda mais relevante se forem analisadas as Unidades que afirmam não existir correspondência: dezassete em dezoito possíveis.

A percentagem de correspondência entre os imobilizados registados em SIG e os imobilizados que realmente existem, difere de Unidade para Unidade. Aos inquiridos foi pedido que respondessem em que percentagem a informação que consta em SIG corresponde à realidade. Foram disponibilizadas dez respostas possíveis, com intervalos percentuais graduais, com a mesma ordem de grandeza (dez por cento). As respostas que foram recolhidas são as presentes no gráfico da Figura 2, apresentada na página seguinte.

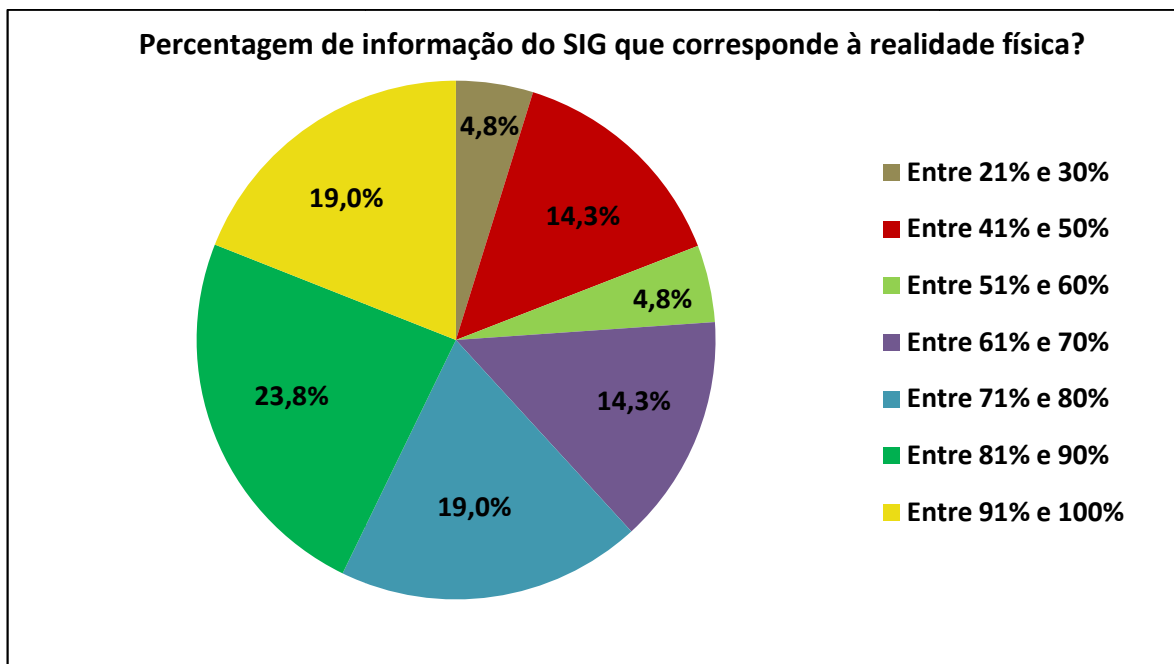


Figura 2 - Estado atual das cargas na FAP

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Apesar de existirem Unidades com elevadas percentagens de correspondência, existem outras que ainda têm percentagens significativamente baixas (entre vinte e cinquenta por cento).

Aos inquiridos foi ainda solicitado que identificassem as principais dificuldades encontradas, para se conseguir um controlo de cargas eficiente. As respostas recolhidas constam do gráfico da Figura 3, apresentada na página seguinte.

Analisando o gráfico, podemos constatar que os valores mais relevantes se referem à falta de Recursos Humanos (RH) nos Órgãos de ABST e à falta de sensibilidade e/ou cooperação por parte das Subunidades. Também as respostas relacionadas com o processo de migração de cargas e com a complexidade, tempo de execução e burocracia associadas ao processo, são dignas de realce.

A falta de RH tem implicação direta no controlo de cargas. Rodrigues (2017) declara que o facto dos Órgãos de ABST terem contingentes cada vez mais pequenos para cumprirem com todas as funções que lhe estão atribuídas, relega as tarefas não urgentes, como é o caso do controlo de cargas, para segundo plano. A prioridade é dada às tarefas de apoio à atividade operacional. Vieira (2017) confirma, afirmando que a falta de RH no ABST implica obrigatoriamente uma priorização de tarefas e que neste contexto, a importância do controlo de cargas é secundarizada.

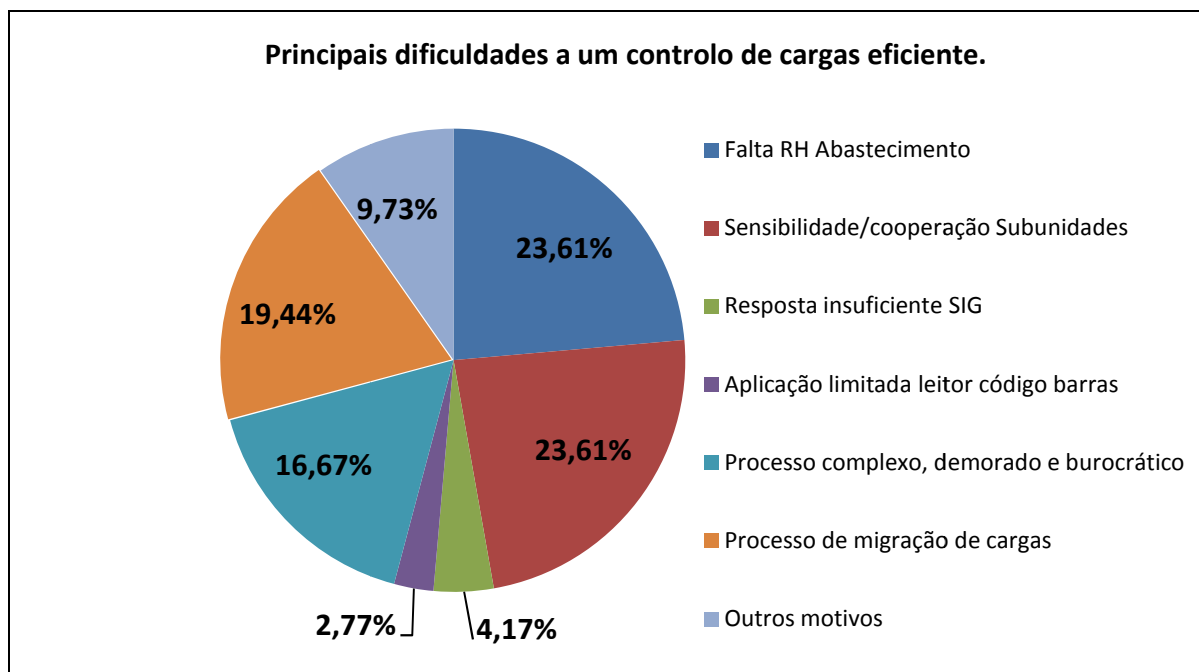


Figura 3 - Principais dificuldades a um controlo de cargas eficiente

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O relatório da Auditoria/05/2017 da IGDN menciona a falta de RH afetos ao processo auditado como um dos riscos associados ao mesmo. Existem discrepâncias bastante significativas entre os RH que constam dos Quadros Orgânicos e os efetivos que realmente existem. O CA tem atribuídos somente 57% dos efetivos estabelecidos em Quadro Orgânico. No caso da BA11 a percentagem é de apenas 40%.

Outra dificuldade digna de menção (19,44%) está relacionada com o processo de migração de cargas. Rodrigues (2017) afirma que a migração das cargas, sob a forma de imobilizados para o SIG, não correu da melhor forma, tendo originado vários erros/problemas. Este facto tem contribuído substancialmente para o atraso na consecução de um controlo de cargas correto. Para suprimir os erros originados pela migração, as Unidades estão a proceder a um levantamento exaustivo dos imobilizados que têm efetivamente à carga. De acordo com Vieira (2017), este levantamento depara-se com duas grandes dificuldades: a falta de cooperação/sensibilidade por parte das subunidades e a dificuldade na criação de imobilizados para suprimir falhas em SIG, relativamente às existências físicas. As Unidades enviam formulários próprios para a Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA), responsável pela criação de imobilizados sem processo aquisitivo, para colmatar falhas que existem em SIG, não obtendo respostas durante vários meses/anos.



Apesar de todo o esforço que tem vindo a ser evidenciado pelas Unidades para a realização de um controlo efetivo dos imobilizados que têm à carga, este ainda não foi totalmente conseguido. Rodrigues (2017) atesta que a quase totalidade das Unidades têm registadas anomalias não completamente resolvidas no que respeita o controlo de cargas, algumas desde 2012/2013. Rodrigues cita o exemplo da BA5, que conseguiu regularizar as suas cargas. Esta Unidade elaborou um plano para a resolução da anomalia, com uma duração inicial estimada em seis meses. Contudo, este plano teve que ser revisto quatro vezes, tendo sido executado no período compreendido entre 2013 e 2016 (Rodrigues, 2017).

O relatório da recente auditoria da IGDN, ao CA e à BA11, identifica vários fatores de risco e riscos associados ao processo de Gestão e Inventário de Bens Móveis do Estado. Estes podem ser interpretados como falhas no processo.

Dos dados recolhidos e analisados no decorrer deste TII, podemos depreender que as falhas apontadas ao CA e à BA11, pela IGDN, serão comuns à quase totalidade das Unidades da FAP.

O controlo de cargas na FAP está muito longe de poder ser considerado eficiente, fruto das diversas dificuldades que lhe são inerentes. Por este motivo, devem ser ponderadas todas as ações que possam vir a contribuir para um aumento de eficiência na execução deste processo.



3. A legislação interna para o controlo de cargas

As normas de obtenção, receção, aumento à carga, armazenagem, conservação, inventário, inspeção, distribuição, reparação e abate de todo o material da FAP estão estabelecidas no RAMFA (Estado Maior da Força Aérea, 1994, p.1-1). Em suma, todas as funções relacionadas com a gestão de materiais na FAP constam do RAMFA, inclusive o controlo de cargas. Este regulamento foi promulgado em 1994 e encontra-se extremamente desatualizado, face à realidade atual da FAP.

Com a entrada em vigor do Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade (SGQA), foram elaboradas Normas de Qualidade e Aeronavegabilidade (NQA) para regular processos relativos ao material aeronáutico. O RAMFA, na versão que ainda se encontra em vigor, define procedimentos que estão também, e em simultâneo, regulados através de NQA aprovada, sendo contraditórias as disposições destes dois documentos (Carvalho, 2017). As NQA estão atualizadas, ao passo que o RAMFA já não é revisto há mais de vinte anos.

Atendendo ao facto do RAMFA ser um regulamento aprovado pelo General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea e as NQA aprovadas pelo Comandante da Logística da Força Aérea, e verificando-se desacordo entre ambos, resulta que o RAMFA teve que ser revisto para refletir a realidade atual do ABST de material (Carvalho, 2017).

Ao contrário do "antigo" RAMFA, que era um manual de procedimentos extremamente detalhado, este "novo" RAMFA será, segundo Carvalho (2017), um regulamento que visa definir doutrina/princípios gerais relativos ao ABST de material da FAP. Este novo formato do RAMFA é confirmado por Vieira (2017) que afirma que serão estabelecidos, neste regulamento, somente os princípios e a doutrina inerentes ao ABST da FAP, uma vez que são conceitos mais fiéis e com um maior carácter de continuidade. O RAMFA será um manual enquadrado num "primeiro nível" de regulamento interno - Regulamento da Força Aérea (Carvalho, 2017).

Segundo Carvalho (2017), a DIVREC/EMFA encontra-se a preparar uma proposta, para que num "segundo nível", sejam definidas as normas aplicáveis aos procedimentos propriamente ditos. Nesta proposta será considerada a alteração do atual SGQA para Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sendo o mesmo aplicável a todos os materiais e não somente ao material aeronáutico. Carvalho (2017) informa ainda que esta alteração, a acontecer carecerá sempre da coordenação necessária com o Comando da Logística da Força Aérea e com a Direção de Engenharia e Programas.



Com esta alteração será necessária a intervenção das Direções Técnicas na definição/elaboração das Normas de Qualidade (NQ) que estão em falta, para posteriormente serem mapeados os procedimentos previstos no SGQ (Carvalho, 2017).

As NQ, por sua vez, poderão fazer referência às normas técnicas do SIG ou outros manuais dos sistemas de informação utilizados no âmbito dos procedimentos (Carvalho, 2017).

Quando questionado acerca do papel da DAT na definição das NQ relacionadas com a função ABST, o Diretor da DAT afirmou que a Direção está consciente da importância das mesmas e que a seu tempo, providenciará as normas e procedimentos necessários para o normal funcionamento do ABST na FAP. Os normativos e procedimentos relacionados com o controlo do imobilizado serão contemplados (Sampaio, 2018).

Enquanto a revisão do RAMFA não está concluída para, *a posteriori*, serem definidas/elaboradas as NQ respetivas, as Unidades da FAP têm que proceder ao controlo de cargas conjugando a utilização de um regulamento totalmente desatualizado, com o SGQA e com toda a documentação SIG. Esta multiplicidade de normas dispersas por vários documentos, resulta numa situação menos clara, que faz com que as Unidades tenham sérias dificuldades em aferir quais os procedimentos mais corretos para efetuar o controlo de cargas.

Conforme é afirmado por Vieira (2017) e confirmado por Sampaio (2018) as Unidades mais interessadas em resolver o problema, criaram normativos internos para regulamentar a gestão de imobilizados/controlo de cargas.

As Unidades quando questionadas acerca da existência de normativos internos para a gestão de imobilizados, responderam conforme o exposto no gráfico da Figura 4.

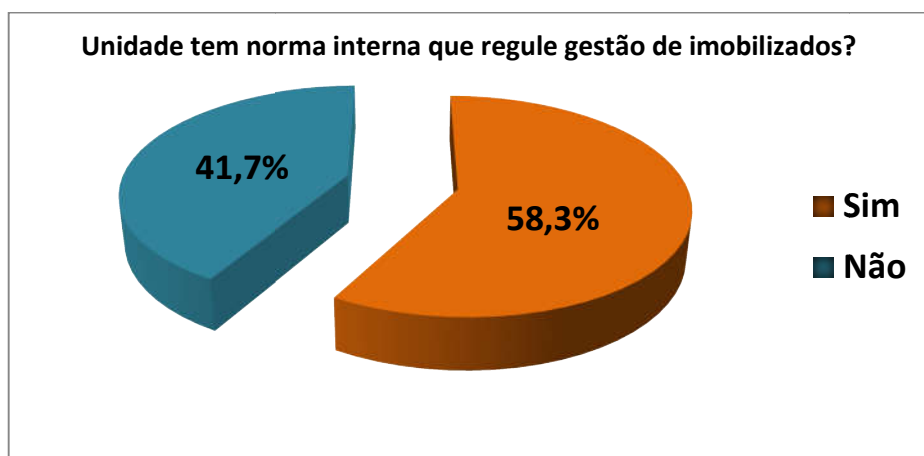


Figura 4 - Norma interna para gestão de imobilizados

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)



A percentagem de respostas que confirmam a existência de normas internas, para a gestão de imobilizados, é bastante significativa (58,3%). Das dezoito Unidades questionadas, dez confirmaram ter normas internas para regular a gestão de imobilizados.

O Delegado de Material (DM) é o militar ou civil de determinada Subunidade que tem a responsabilidade de coordenar com o Órgão de ABST toda e qualquer situação que altere os imobilizados localizados na sua área de responsabilidade. Tal como é indicado por Rodrigues (2017), estes elementos são fundamentais para se conseguir controlar efetivamente as cargas. Fernandes (2018) define-os como os interlocutores diretos entre as diferentes Subunidades e os Órgãos de ABST das Unidades, no que diz respeito ao esclarecimento de dúvidas e à execução dos procedimentos logísticos aplicáveis ao controlo de cargas.

Apesar de serem figuras de incontornável importância no controlo de cargas, a nomeação dos DM não é feita de forma uniforme em toda a FAP, uma vez que a mesma não está definida em nenhum regulamento aplicável em toda a FAP. A sua forma de nomeação tem ficado ao critério de cada uma das Unidades.

Nesta nova versão do RAMFA, a nomeação dos DM em Ordem de Serviço (OS), com carácter de obrigatoriedade, como acontece com as Comissões de Abate, por exemplo, continua a não ser considerada. Todavia, Carvalho (2017) quando questionado acerca desta situação referiu que nada impede que essa nomeação seja regulada através de uma NQ.

As Unidades foram questionadas acerca do eventual benefício do RAMFA determinar a nomeação obrigatória dos DM em OS. As respostas recebidas estão expostas no gráfico da Figura 5, apresentada na página seguinte.

A percentagem de respostas afirmativas demonstra, sem grande margem para dúvidas, que o processo de nomeação dos DM deveria ser feita com carácter de obrigatoriedade através de OS, estando para o efeito devidamente regulamentada pelo RAMFA ou por NQ.

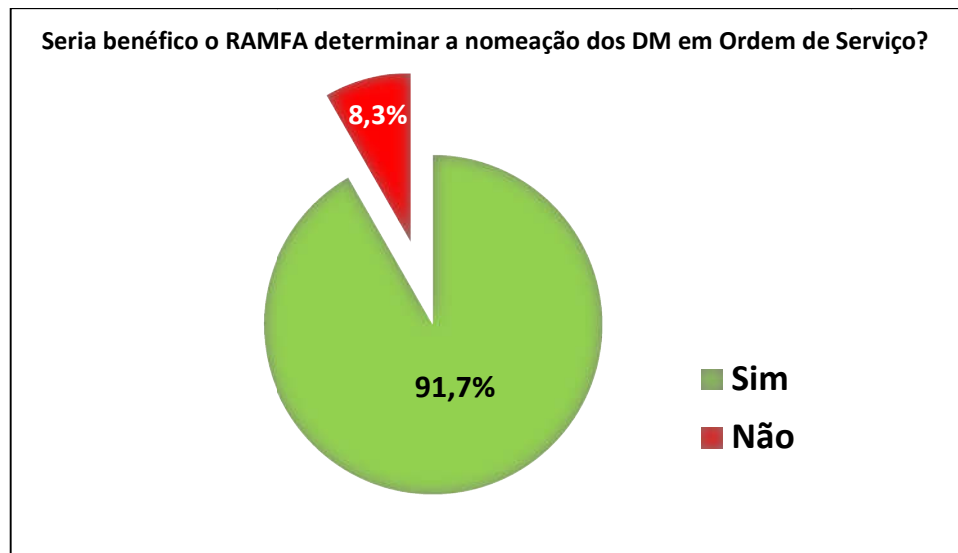


Figura 5 - Benefício do RAMFA determinar a nomeação dos DM em OS

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ainda relativamente aos DM, foi colocada uma outra pergunta às Unidades. Esta serviu para aferir a perceção de mais valia da nomeação dos DM em OS. As respostas obtidas estão organizadas no gráfico da Figura 6.

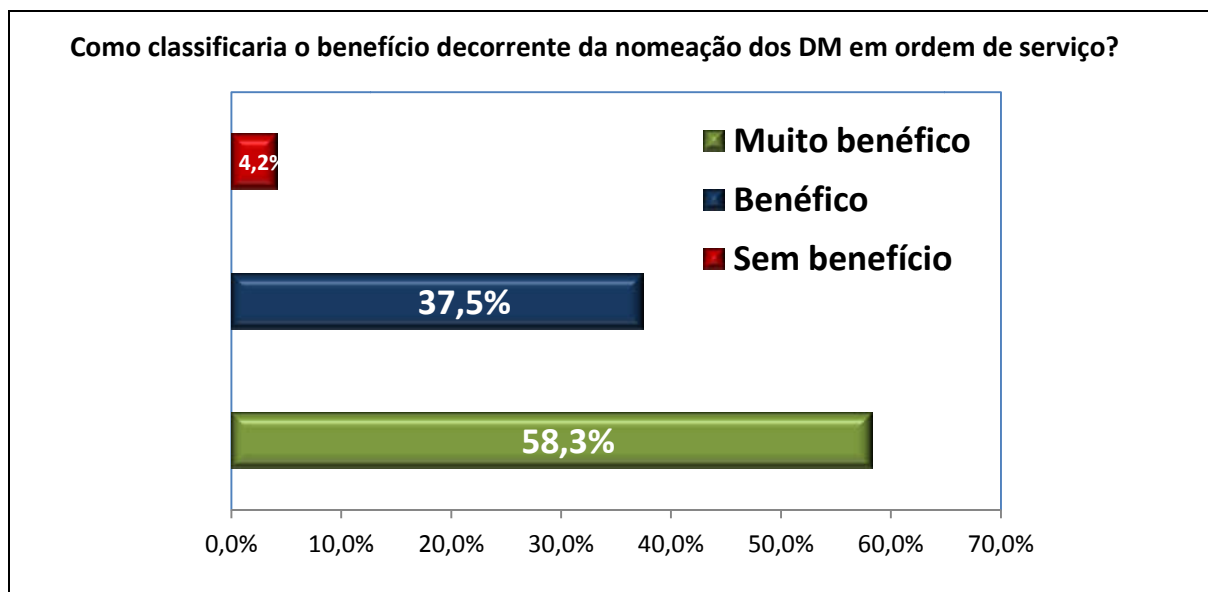


Figura 6 - Classificação do benefício decorrente da nomeação dos DM em OS

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As percentagens apresentadas indicam que a nomeação dos DM em OS teria um impacto extremamente positivo. A nomeação em OS iria vincular e responsabilizar os referidos DM. Para além desta vinculação e responsabilização, iria dar a conhecer a todos



os militares, qual o elemento da sua Subunidade a contactar para resolver assuntos relacionados com a gestão de imobilizados.

Das informações e dados recolhidos durante a elaboração deste TII, foi possível verificar que as normas e procedimentos que regulam a gestão de imobilizados, e consequentemente o controlo de cargas, se encontram dispersas em inúmeros documentos. Verifica-se ainda que, muitos destes documentos não têm qualquer tipo de articulação entre si. Esta dispersão e falta de articulação, em nada contribuem para a consecução de um controlo de cargas efetivo e eficiente.

Outra constatação possível é a não existência de normas e procedimentos que uniformizem o controlo de cargas em toda a FAP. O controlo de cargas é uma obrigação e uma necessidade comum a todas as Unidades da FAP, pelo que, é urgente criar normas e procedimentos uniformes para o referido processo.



4. A sensibilização dos utilizadores

O controlo de cargas é uma tarefa cuja responsabilidade está primariamente atribuída aos Órgãos de ABST das Unidades. Contudo, o contributo das Subunidades utilizadoras dos imobilizados, tem uma importância fundamental para que se consiga um controlo de cargas efetivo.

Rodrigues (2017) afirma que o controlo de cargas diz respeito a todas as Subunidades e não somente ao Órgão de ABST da Unidade. Fernandes (2018) acrescenta que a importância do controlo de cargas a todos vincula e responsabiliza, devendo ser partilhada a todos os níveis da cadeia de comando e hierárquica.

Não obstante essa importância, na resposta ao inquérito, as Unidades afirmam que a falta de sensibilidade/cooperação por parte das diferentes Subunidades é uma dificuldade tão significativa como a falta de RH (23,61%, conforme gráfico da Figura 3), para a prossecução de um controlo de cargas eficiente.

Não subsistem dúvidas acerca da importância, bem como da falta de cooperação/sensibilidade por parte dos utilizadores dos imobilizados, para o controlo de cargas. Perante esta situação, devem ser criados mecanismos para sensibilizar os mesmos.

4.1. A etiqueta de imobilizado

Uma das funcionalidades que o SIG permite, para facilitar o controlo de cargas, é a impressão de etiquetas para identificar os imobilizados. Para cada imobilizado é impressa uma etiqueta, com uma configuração igual à da Figura 7.



Figura 7 - Etiqueta de imobilizado

Fonte: SIG-DN (2017)



Esta etiqueta é constituída por um código de barras e por dezasseis campos que contêm uma série de informações, que se devidamente interpretadas, auxiliam o controlo de cargas. Contudo, para o comum utilizador de imobilizados, a interpretação da etiqueta pode originar sérias dificuldades. Estas dificuldades são perfeitamente admissíveis, uma vez que a grande maioria dos utilizadores não tem formação específica na área de ABST.

Sendo a etiqueta de imobilizado um elemento de enorme importância para o controlo de cargas, foi colocada uma pergunta às Unidades, com o objetivo de aferir qual a mais valia de uma etiqueta de imobilizado mais simples, no que concerne a sua interpretação por parte das Subunidades. Desta etiqueta simplificada apenas constariam o código de barras, o número de imobilizado, o Número Nacional de Abastecimento (NNA) e a nomenclatura.

As etiquetas apresentadas no questionário são as mostradas na Figura 8.



Etiqueta 1



Etiqueta 2

Figura 8 - Etiquetas apresentadas no questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As respostas dadas pelas Unidades são apresentadas no gráfico da Figura 9, apresentada na página seguinte.

Das respostas recolhidas, podemos afirmar que a opção por uma etiqueta mais simples (37,5%) poderia resultar numa melhor interpretação por parte dos utilizadores dos imobilizados. A etiqueta sugerida (identificada como simplificada), tem apenas a informação essencial à identificação do imobilizado, não levantando tantas dificuldades de interpretação.

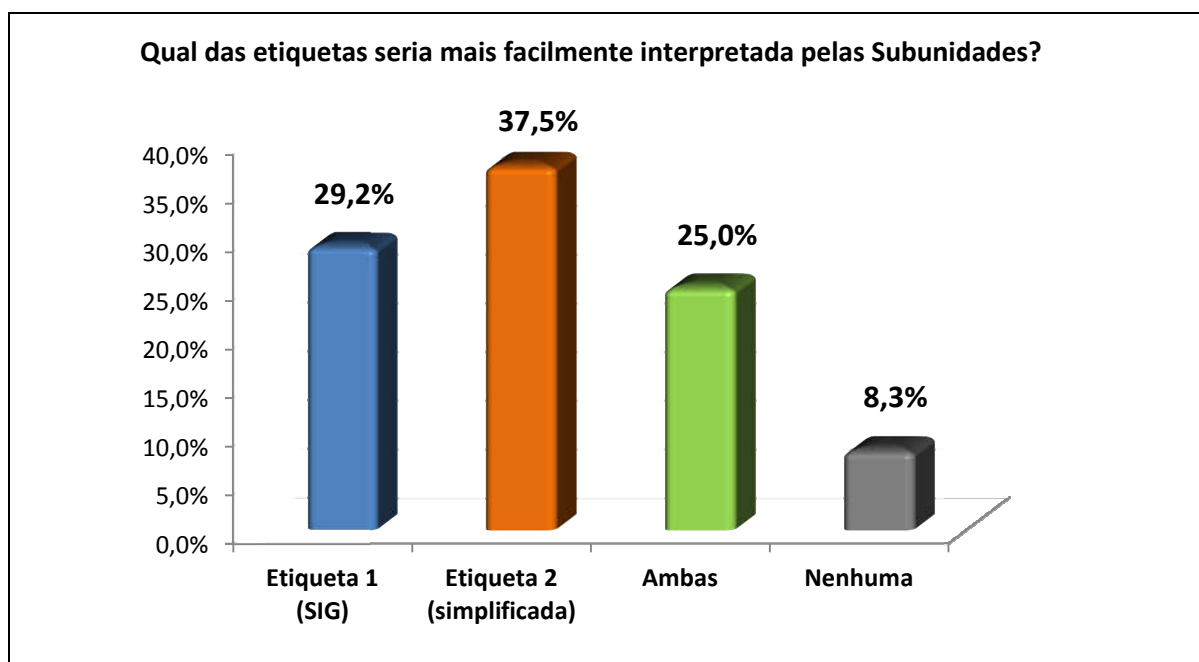


Figura 9 - Qual a etiqueta mais fácil de interpretar

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Apesar de simplificada, tem dados suficientes para auxiliar um controlo de cargas eficiente. O código de barras permite a conferência de inventário por leitura ótica. O NNA e a nomenclatura identificam perfeitamente o imobilizado. A inscrição de um só número, correspondente ao número de imobilizado, eliminaria a probabilidade de erro na coordenação entre as Subunidades e os Órgãos de ABST.

Da análise feita aos manuais de gestão de imobilizado da ANA-Aeroportos de Portugal e da Administração Central do Sistema de Saúde, entre outros, existe um denominador comum no que diz respeito às suas etiquetas: a simplicidade da informação inscrita nas mesmas.

A etiqueta simplificada apenas seria impressa uma vez, ao contrário da atual etiqueta, que tem que ser impressa sempre que o imobilizado muda de localização. A mudança de localização altera a informação que consta na etiqueta. Esta necessidade constante de alterar as etiquetas é um multiplicador de trabalho, ineficiência e custos.

Porém, as percentagens apresentadas para a etiqueta atualmente em utilização (29,2%) e para ambas as etiquetas (25,0%) não podem ser desprezadas. Assim, a solução mais equilibrada, seria que o SIG possibilitasse a impressão das etiquetas em ambos os formatos, à semelhança do que já acontece com outros documentos produzidos pelo



referido sistema. Assim teríamos um formato mais extenso, igual ao atualmente utilizado e um formato mais condensado, apenas com a informação essencial.

Saber interpretar a etiqueta de imobilizado é uma capacidade fundamental para que o utilizador possa contribuir ativamente para o controlo de cargas.

4.2. O papel fundamental dos Delegados de Material

Como já foi referido, os DM assumem um papel extremamente importante no controlo de cargas. Estes elementos são os principais pontos de contacto que os Órgãos de ABST têm nas Subunidades, para efeitos de coordenação.

Também já foi realçada a importância destes elementos serem nomeados da mesma forma em toda a FAP, recorrendo-se à publicação em OS. Esta forma de nomeação, oficial e pública, visa vinculá-los à tarefa, bem como facilitar a sua identificação por parte dos restantes militares.

O ponto de partida para fazer dos DM uma mais valia essencial no controlo de cargas, passa pela sua formação. Apesar de terem atribuições técnicas limitadas, no concerne o controlo de cargas, é-lhes requerido um nível de conhecimento mínimo.

A falta de formação dos DM poderia ser colmatada com a criação de um manual simplificado, elaborado pela DAT sob a forma de NQ, de modo a uniformizar procedimentos em toda a FAP. Este manual serviria para definir os principais conceitos, responsabilidades e atribuições dos DM. Este manual deveria ainda conter a descrição detalhada dos procedimentos cuja execução seria da responsabilidade dos mesmos. Os procedimentos a considerar deverão ser os seguintes:

- Conferência de cargas com o recurso às listas de conferências de cargas, facultadas pelo Órgão de ABST;
- Forma de regularizar as diferenças identificadas aquando da conferência de carga;
- Verificação da existência de etiquetas para todos os imobilizados à carga da Subunidade e forma de suprimir as faltas;
- Forma de comunicar, ao Órgão de ABST, as mudanças de localização que possam ocorrer. Esta comunicação poderia ser feita com recurso a um formulário simples onde fossem discriminados os imobilizados movimentados, a origem e o destino dos mesmos;
- Forma de acionar o abate de imobilizados.



Outra medida para envolver mais ativamente os DM no processo de controlo de cargas, passaria pela possibilidade destes poderem movimentar, em SIG, os imobilizados da sua área de responsabilidade. Esta possibilidade foi colocada à consideração das Unidades. As respostas obtidas são as que constam do gráfico da Figura 10.

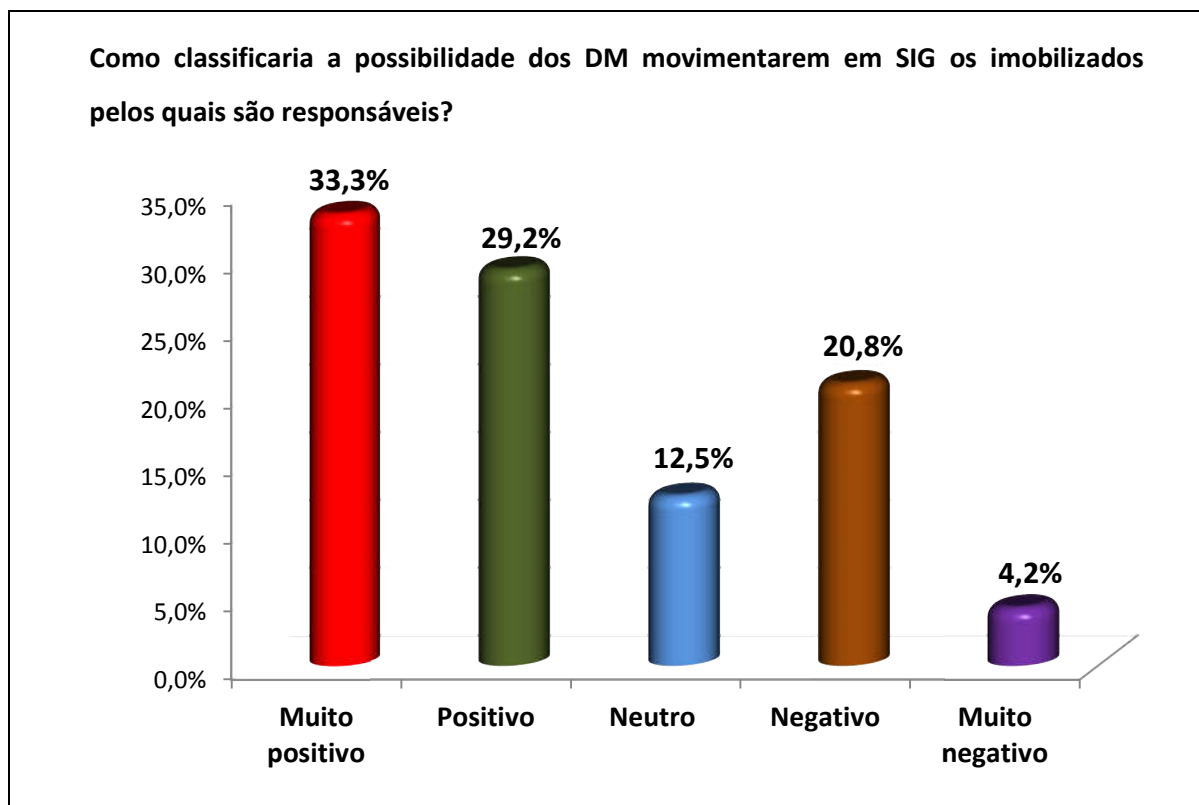


Figura 10 - Classificação da possibilidade dos DM movimentarem material em SIG

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Analisando as respostas obtidas, verifica-se que esta possibilidade teria um impacto globalmente positivo. As movimentações de imobilizados executadas pelos DM estariam limitadas somente às salas da sua área de responsabilidade.

Esta possibilidade estaria dependente do desenvolvimento em SIGNET¹ de uma transação que permitisse aos DM movimentarem os imobilizados de forma simples e intuitiva.

¹ O SIGNET é um portal transacional que funciona através de um *browser* de Internet. Esta ferramenta, fornece um interface mais amigável para utilizadores não familiarizados com SIG. As transações SIG são efetuadas com uma maior simplicidade e eficiência.



Os DM assumem-se como elementos fundamentais no processo de controlo de cargas, pelo que o foco na sensibilização, para a importância deste processo, deve incidir sobretudo, sobre eles.

4.3. A intervenção dos comandantes/chefes das Subunidades

Aos chefes das Subunidades é-lhes atribuída uma missão de âmbito funcional. Para a concretização dessa missão, são-lhe atribuídos recursos, nomeadamente recursos materiais (entenda-se imobilizados). Vieira (2017) identifica a falta de cooperação por parte dos indivíduos mais antigos das Subunidades, como outra dificuldade inerente ao processo de controlo de cargas. Estes, não são pressionados para colaborarem no controlo de cargas. Não precisam de se preocupar em assinar as cargas que estão à sua responsabilidade. Também não são abertos processos de averiguações quando existe falta/extravio de material.

Os chefes das Subunidades são diretamente responsabilizáveis aquando da assunção das funções de chefia, com a assinatura da declaração de quitação. O RAMFA refere, no seu parágrafo 611, que os responsáveis pelo material de utilização permanente (imobilizados), só podem ser substituídos nas suas funções depois de conferirem esse material, juntamente com os responsáveis que o recebem e na presença de um delegado do Oficial de ABST (Estado Maior da Força Aérea, 1994, p.6-5). Se da referida conferência resultarem situações anómalas, o chefe do Órgão de ABST da Unidade elaborará participação dos factos para posterior despacho do comando.

Fernandes (2018) dá o exemplo da BA5, em que a responsabilidade pelo controlo de cargas foi considerada inerente à função de comando e controlo, de todos os Comandantes de Esquadra e chefes de serviço aos mais diversos níveis nas suas áreas de ação.

À semelhança dos DM, também os chefes das Subunidades se constituem como elementos essenciais no processo de controlo de cargas. Para além de poderem ser disciplinarmente responsabilizados pelas faltas e extravios de material, estes têm autoridade hierárquica atribuída, o que lhes confere a possibilidade de informar/mobilizar os seus efetivos para a importância da sua Subunidade ter as cargas devidamente regularizadas.



5. As práticas de controlo de cargas

De acordo com a IGFA, a quase totalidade das Unidades da FAP, têm anomalias não completamente resolvidas no que concerne o controlo de cargas. A DAT está consciente desta situação. Sampaio (2018) confirma que as cargas das Unidades não estão controladas a cem por cento, não obstante o esforço que as mesmas têm feito para proceder ao levantamento de todo o imobilizado e, posteriormente, manter esse levantamento atualizado.

Decorrente deste facto pode afirmar-se com relativa certeza, que as práticas atualmente utilizadas no controlo de cargas não são eficazes e muito menos eficientes.

5.1. O exemplo da BA5

Tal como já foi referido, a BA5 é a Unidade que tem obtido maior sucesso no controlo das suas cargas, pelo que as suas boas práticas, poderão ser apontadas como o exemplo a seguir pelas outras Unidades. Fernandes (2018) indica que a estratégia adotada foi, desde logo, envolver o Comando da Unidade neste processo. Este facto levou a que todas as Subunidades ficassem vinculadas ao cumprimento do objetivo geral de regularização de cargas. Fernandes (2018) declara ainda que foram criadas e sustentadas em documentos formais as normas e responsabilidades que se queriam ver executadas, foram ainda determinados os *timings* para a sua realização com fita de tempo por todos conhecida.

Uma forma de transpor esta estratégia para toda a FAP, seria a elaboração de uma NQ por parte da DAT, vinculando desta forma todas as Unidades.

Tendo em conta a metodologia adotada pela BA5, todas as tarefas relacionadas com o controlo de cargas devem estar calendarizadas. Esta calendarização permite ter pontos de avaliação para, se necessário, implementar medidas corretivas.

O processo de controlo de cargas deverá ter início com o envio das listas de conferência de carga, para os DM de cada uma das Subunidades. Estas listas são facultadas pelo Órgão de ABST da Unidade, que as obtém a partir do SIG. O formato das referidas listas que são disponibilizadas pelo SIG, é apresentado na Figura 11, apresentada na página seguinte.

Após a receção das listas de conferência de carga, os DM, irão verificar a localização, o estado operacional e o estado de conservação dos imobilizados. Para uma maior eficiência, deverão utilizar um código de cores para diferenciar as seguintes situações:



- A verde os imobilizados que constam da lista e que se encontram fisicamente na sala correta;

- A amarelo os imobilizados que constam da lista e que se encontram fisicamente na Subunidade, mas localizados em sala diferente;

- A vermelho os imobilizados que constam da lista mas que não existem fisicamente (em falta);

- A azul devem ser acrescentados os imobilizados que não constam da lista mas que existem fisicamente.

A conferência de carga deve ser executada pelos DM num prazo inferior ou igual a sessenta dias. Concluída a conferência por parte dos DM, as listas devem ser remetidas para o Órgão de ABST.



Ministério da Defesa Nacional
(1) Marinha
(2) UAICM

LISTA DE CONFERÊNCIAS DE CARGAS

(3)	(4)	(5)	(6)	UNIDADE/ÓRGÃO: 3002 UNIDADE DE APOIO ÀS INSTALAÇÕES CENTRAIS EDIF./INFRA-ESTR.: M005 ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DE MARINHA PISO: 02 PISO 2 SALA: C1084 INFORMÁTICA	(7)	CENTRO DE CUSTO: 300201100				
IFIMOBILIZADO	NNA	DENOMINAÇÃO	N.SÉRIE	QUANT.	Estado Conservação	OP	INOP	INACT	NL	Observações
511840-0	PROV	Exemplo	1010101010111	1						
511841-0	PROV	Exemplo 1	1111111111111	1						
511842-0	PROV	Exemplo 2	2222222222222	1						
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)

Legenda:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) - Empresa – Organismo Utilizador da Sala
(2) - Divisão – Divisão Utilizador da Sala
(3) - Unidade/Órgão – Unidade/Órgão Utilizadora da Sala
(4) - Cód. Edif./Infra-Estr. e designação Edif/Infra-Estrutura
(5) - Piso e descrição do mesmo
(6) - Sala e descrição da mesma
(7) - Centro de Custo da Sala
(8) - N.º. Imobilizado | (9) - NNA
(10) - Denominação do Imobilizado
(11) - N.º de Série
(12) - Quantidade
(13) – Estado de Conservação
(14) – Estado Operacional
(15) – Estado não Operacional
(16) – Estado Operacional mas não utilizado
(17) – Imobilizado não existe (em falta)
(18) – Campo destinado a Observações |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 11 - Lista de conferência de cargas

Fonte: Instrução Técnica 02FIN11 (Sistema Integrado de Gestão do MDN, 2011)

Após receção das listas, o Órgão de ABST deverá analisar as mesmas e marcar uma visita de trabalho à Subunidade. Esta primeira visita de trabalho servirá para fazer um ponto de situação da conferência e dar o apoio e as orientações necessárias ao DM. Todas as discrepâncias detetadas deverão ser registadas para serem regularizadas através da



criação, abate ou transferência de imobilizados. Dependendo das necessidades manifestadas pelas Subunidades, podem ser agendadas novas visitas de trabalho, até a conferência estar concluída.

Com a conclusão da conferência, o Órgão de ABST procederá à impressão das etiquetas de imobilizado em falta, bem como das folhas de controlo de carga. O formato das folhas que são disponibilizadas pelo SIG, é apresentado na Figura 12.

Os DM procederão à colocação das etiquetas em falta nos respetivos imobilizados. Relativamente às folhas de cargas, após estarem assinadas pelo responsável da Subunidade, deverão ser afixadas nas portas das respetivas salas. Após conclusão destas ações, o Órgão de ABST realizará uma última visita de trabalho para certificar que as cargas estão devidamente regularizadas.



Ministério da Defesa Nacional
(1) Marinha
(2) UAICM

Folha de Controlo de Carga por Sala

 (4)
3002-M005-02-C1084

(3) UNIDADE/ÓRGÃO:	3002 UNIDADE DE APOIO ÀS INSTALAÇÕES CENTRAIS	(6) CENTRO DE CUSTO: 3002011100
(5) EDIF./INFRA-ESTR.:	M005 ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DE MARINHA	
(7) PISO:	02 PISO 2	
(8) SALA:	C1084 INFORMÁTICA	

N°IMOBILIZADO	NNA	DENOMINAÇÃO	N/SÉRIE	QUANT.
511840-0	PROV	Exemplo	1010101010111	1
511841-0 (9)	PROV (10)	Exemplo 1 (11)	111111111111111 (12)	1 (13)
511842-0	PROV	Exemplo 2	2222222222222	1

Legenda:

- (1) - Empresa – Organismo Utilizador da Sala
- (2) - Divisão – Divisão Utilizador da Sala
- (3) - Unidade/Órgão – Unidade/Órgão Utilizadora da Sala
- (4) - Código de barras – Código de Localização que identifica a Sala (Código da Unidade/Órgão Gestora da Sala, Edifício/I-E, Piso e Sala)
- (5) - Cód. Edif./Infra-Estr. e descrição Edif/Infra-Estrutura
- (6) - Centro de Custo da Sala
- (7) - Piso e descrição do mesmo
- (8) - Sala e descrição da mesma
- (9) - N°. Imobilizado
- (10) - NNA
- (11) – Denominação do Imobilizado
- (12) -N° de Série
- (13) -Quantidade

Figura 12 - Folha de controlo de cargas

Fonte: Instrução Técnica 01FIN11(Sistema Integrado de Gestão do MDN, 2011)



Durante todo este processo de conferência, o Órgão de ABST, manterá um registo, a nível da Unidade, que permita aferir a percentagem de salas cujas cargas já estão devidamente regularizadas.

Qualquer alteração que se venha a verificar após as cargas estarem todas regularizadas, deve ser comunicada, da forma mais expedita, pelos DM ao Órgão de ABST da Unidade.

A utilização da metodologia acima descrita poderia traduzir-se num ganho de eficiência. Esta metodologia foi a utilizada pela BA5, que conseguiu desta forma resolver a anomalia identificada pela IGFA.

5.2. A intervenção da DAT

A DAT deveria ter um papel mais ativo em todo o processo de controlo de cargas, uma vez que tem por missão dirigir tecnicamente a função ABST.

A primeira ação a concretizar pela DAT deveria ser a elaboração de uma NQ que defínisse o procedimento de controlo de cargas, aplicável a toda a FAP. Nesta norma deveriam ser definidos os procedimentos da responsabilidade dos DM.

Vieira (2017) adverte que a maior parte das Unidades tem falta de formação na área dos imobilizados. O relatório da Auditoria 05/2017 da IGDN assinala a falta de formação como um risco associado ao processo auditado. A DAT deveria, em coordenação com os formadores SIG, estabelecer um plano de formação contínua para os militares de ABST.

Sampaio (2018) afirma que as Unidades não fazem um reporte formal das dificuldades em controlar o imobilizado. Esta dificuldade é somente aferida pelo número de solicitações de apoio que chegam à DAT. Decorrente da missão que tem atribuída, a DAT deveria conhecer o estado do controlo de imobilizado em toda a FAP. Esta necessidade poderia ser suprimida com o envio de um relatório semestral, por parte das Unidades, que discriminasse o número de Subunidades cujas cargas se encontram regularizadas.

Sampaio (2018) informa ainda que a DAT participa com inspetores externos nas inspeções coordenadas pela IGFA ao nível das auditorias ao imobilizado. Estas inspeções deveriam ser reforçadas com Inspeções Técnicas da competência da DAT.

A intervenção da DAT no controlo de cargas deveria ser mais efetiva. Da análise à estrutura da DAT, deveria ser ponderada a criação de uma Secção de Gestão de Imobilizado, integrada na Repartição de Artigos Diversos, Transitários e Publicações. Esta Secção ficaria responsável por coordenar a gestão física do imobilizado de toda a FAP.



Conclusão

A obrigatoriedade de aplicação do POCP nos organismos da Administração Pública portuguesa, implicou a familiarização com um novo conceito: o imobilizado.

Os Órgãos pertencentes ao MDN também tiveram que fazer essa adaptação ao novo conceito. Para auxiliar na gestão de imobilizados, o MDN decidiu-se pela implementação do SIG. O SIG pode ser definido como um sistema de informação constituído por módulos, cujo principal objetivo passa pela diminuição significativa da burocracia e da duplicação de operações, usando para o efeito, uma automatização de processos. Este sistema disponibiliza informação fidedigna que auxilia a tomada de decisão com base em dados que refletem a realidade da organização num determinado momento. Não obstante o contributo dado pelo novo sistema de informação, a gestão de imobilizados nas FFAA em geral e na FAP em particular, continua a ser um processo complexo. Atendendo a essa complexidade, na elaboração deste TII foi somente considerado o processo que visa controlar fisicamente os imobilizados, vulgarmente designado na FAP como controlo de cargas. Não foram analisados os processos de aquisição, criação, catalogação, depreciação, transferência e abate de imobilizados.

Dos dados recolhidos foi possível verificar que o estado atual do controlo de cargas na FAP, não é o desejável. Existem enormes discrepâncias entre os imobilizados registados em SIG e os imobilizados que existem na realidade. Este facto constitui-se como um problema real para a FAP.

No desenvolvimento deste TII foi adotado o raciocínio hipotético-dedutivo, tendo-se formulado questões que determinaram os dados, relativos ao controlo de cargas, que foi necessário recolher e analisar. A estratégia de investigação escolhida pode ser classificada como mista uma vez que foram combinadas estratégias de investigação qualitativas e quantitativas. O desenho de pesquisa foi o estudo de caso, uma vez que foram recolhidas informações acerca do controlo de cargas na FAP sem manipular variáveis e sem estabelecer relações entre as mesmas.

Tendo sido adotado o raciocínio hipotético-dedutivo, foi formulada a seguinte questão de partida: em que medida, a gestão de imobilizados praticada na FAP, no que ao controlo de cargas diz respeito, corresponde à forma mais eficiente? Consequentemente foram definidas as seguintes questões derivadas:

- QD1 – A regulamentação interna existente na FAP auxilia um controlo de cargas eficiente?



- QD2 – A sensibilização dos utilizadores influencia um controlo de cargas eficiente?
- QD3 – A alteração de práticas associadas ao controlo de cargas pode contribuir para que este seja feito de forma mais eficiente?

Após serem definidas as questões, tiveram que ser formuladas as respetivas hipóteses, que a seguir de enumeram:

- H1 – Existe regulamentação interna na FAP adequada ao controlo de cargas.
- H2 – A sensibilização dos utilizadores é importante para se conseguir um controlo de cargas eficiente.
- H3 – As práticas de controlo de cargas influenciam a sua forma de execução.

O desenvolvimento deste TII visou confirmar ou refutar cada uma das hipóteses formuladas.

Da interpretação dos dados recolhidos, pode-se afirmar que a regulamentação interna existente para a gestão de imobilizados e consequentemente para o controlo de cargas, não é a mais adequada. As normas existentes estão dispersas por inúmeros documentos, alguns deles extremamente desatualizados, não existindo, em muitos casos, articulação entre os documentos referidos. Para além disso, não existem normas e procedimentos que visem uniformizar o controlo de cargas em toda a FAP. Ambas as situações em nada auxiliam um controlo de cargas efetivo e eficiente. Constatou-se que, para solucionar esta "inexistência" de norma "universal", muitas das Unidades da FAP avançaram com a elaboração de normas internas para regular a sua gestão de imobilizados e consequentemente o controlo de cargas. Esta foi uma solução de recurso encontrada pelas Unidades, mas que não se afirma como a mais eficiente, uma vez que, no limite, pode desenvolver um processo diferente em cada Unidade. Como foi observado, um efetivo controlo de cargas é responsabilidade de todas as Unidades, sendo pertinente a existência de uma norma que regule para toda a FAP e não somente para determinada Unidade.

Foi evidenciada a importância dos DM no processo de controlo de cargas. Para vincular estes elementos à tarefa, a sua nomeação deveria ser feita de forma oficial e pública, como é o caso da publicação em OS. Esta forma de nomeação, permitiria ainda que todos os militares soubessem qual o elemento da sua Subunidade a contactar para tratar de assuntos relacionados com a gestão de imobilizados.

Das considerações efetuadas, pode afirmar-se que a H1 não é confirmada, uma vez que a regulamentação interna existente para o controlo de cargas está totalmente



desadequada. O RAMFA, que é a norma hierarquicamente superior, está muito desatualizado e as NQA, por vezes, entram em desacordo com este regulamento. A solução passou por rever o RAMFA, contudo, este "novo" RAMFA apenas definirá doutrina/princípios gerais relativos ao ABST na FAP. Numa fase posterior, serão elaboradas NQ para definir normas e procedimentos específicos para cada um dos processos relacionados com o ABST de material na FAP.

Recomenda-se que seja elaborada, com a maior brevidade possível, NQ que regule o controlo de cargas. Esta norma deverá ser elaborada pela DAT, uma vez que esta Direção tem por missão dirigir tecnicamente a função ABST na FAP. A referida norma será de aplicação a todas as Unidades, uniformizando-se assim o modo como se procede ao controlo de cargas em toda a FAP. Esta NQ também deverá determinar a nomeação obrigatória dos DM em OS, para obtenção dos benefícios decorrentes desse tipo de nomeação.

A análise dos dados recolhidos confirma a H2, a sensibilização dos utilizadores é fundamental para se conseguir um controlo de cargas eficiente.

A colaboração dos utilizadores dos imobilizados é fundamental para se conseguir um efetivo controlo de cargas. Contudo, foi identificada a falta de sensibilidade/cooperação por parte das Subunidades como uma dificuldade com uma relevância semelhante à falta de RH, na prossecução de um controlo de cargas eficiente. A falta de sensibilidade/cooperação pode ser justificada pela falta de formação em assuntos relacionados com o ABST. Para facilitar a colaboração foi estudada a possibilidade de simplificar a atual etiqueta de imobilizado. Apesar das respostas recolhidas indicarem que uma etiqueta mais simples poderia facilitar a sua interpretação por parte dos utilizadores, as respostas a favor da manutenção da atual etiqueta ou da coexistência de ambas as etiquetas, não podem ser desprezadas.

Recomenda-se por isso, que seja avaliada a possibilidade de implementação, em SIG, da impressão de ambos os formatos de etiquetas.

Outra forma de sensibilizar os utilizadores passará pelos DM. Estes são os elementos que cooperam diretamente com o ABST no processo de controlo de cargas. Todavia, estes elementos não têm a formação necessária para prestarem a melhor cooperação. Decorrente deste facto, recomenda-se a elaboração de um manual simplificado que defina conceitos, bem como as responsabilidades e atribuições dos DM. Este manual poderia ser parte integrante da NQ, elaborada pela DAT para regular o controlo de cargas.



Ainda relativamente aos DM, foi avaliada a possibilidade destes terem uma intervenção mais ativa na gestão dos imobilizados existentes na sua área de responsabilidade. Foi identificado um impacto globalmente positivo na possibilidade dos DM puderem movimentar, os imobilizados entre as salas da sua Subunidade. Esta movimentação seria feita de forma simples e eficiente através da solução SIGNET. Recomenda-se assim, que seja avaliada junto do SIG, a possibilidade de desenvolver em SIGNET uma transação que permita executar este procedimento.

Outra forma de sensibilizar os utilizadores passa por uma intervenção mais ativa por parte dos comandantes/chefes das Subunidades. Estes podem ser responsabilizados disciplinarmente pelas faltas e extravios dos imobilizados, pelo que é do seu total interesse que as cargas pelas quais são responsáveis, estejam devidamente regularizadas. A autoridade hierárquica que detêm pode ser uma forma de sensibilizar/mobilizar os seus subordinados para a importância das cargas estarem controladas. Recomenda-se que uma maior intervenção dos comandantes/chefes das Subunidades, no controlo dos imobilizados à sua responsabilidade, seja considerada na NQ a elaborar pela DAT.

As atuais práticas não têm conseguido dar resposta à necessidade de ter as cargas regularizadas. Porém, a mudança de práticas pode traduzir-se numa maior eficiência, o que confirma a H3. Segundo a IGFA, a BA5 é a única Unidade com as cargas devidamente regularizadas. Existindo uma Unidade na FAP, que tem tido sucesso, é totalmente válido que as suas práticas sejam copiadas para as outras Unidades, para que estas possam atingir um sucesso semelhante.

A primeira medida indicada pela BA5 é o envolvimento do Comando no processo. Este envolvimento vinculou todas as Subunidades a cumprirem com o objetivo geral de regularização de cargas. Recomenda-se que seja feita a transposição desta medida para toda a FAP. Esta transposição poderia ser conseguida com a intervenção da DAT. Ao elaborar uma NQ vincularia todas as Unidades ao cumprimento da mesma.

Outro ponto fundamental apontado pela BA5, foi a calendarização das tarefas, com objetivos definidos para cada período. Esta calendarização permitiu estabelecer pontos de avaliação e medidas corretivas, quando se mostraram necessárias. A evolução das conferências de carga foi acompanhada pelo Órgão de ABST da BA5, que recebia das Subunidades, o reporte das salas cujas cargas iam sendo regularizadas. Transpondo esta prática para toda a FAP, as Unidades deveriam remeter à DAT um relatório semestral a reportar qual a sua evolução na regularização das cargas.



Recomenda-se uma maior intervenção por parte da DAT nas práticas associadas ao processo de controlo de cargas da FAP. Esta intervenção passará por:

- Elaborar NQ para regular todo o processo;
- Estabelecer, em coordenação com formadores SIG, um plano de formação contínuo na área de imobilizados;
- Complementar as inspeções realizadas pela IGFA, com inspeções Técnicas;
- Constituir-se como o órgão coordenador, a nível da FAP, para a gestão física do imobilizado.

Em suma, são confirmadas as H2 e H3 e refutada a H1.

Este TII constitui-se como um ponto de partida para a resolução do problema relacionado com o controlo de cargas. Contudo, identificou algumas situações merecedoras de uma investigação mais aprofundada. Assim, sugerem-se as seguintes pesquisas futuras:

- Investigar a viabilidade ou não de coexistirem duas etiquetas de imobilizado diferentes numa mesma organização, quando o objetivo é normalizar e uniformizar procedimentos. Nesta investigação poderiam ser evidenciadas as vantagens e desvantagens que podem decorrer da utilização de uma etiqueta mais simples. Poderiam ser estudados outros organismos públicos e/ou privados que optaram por esse tipo de etiquetas e qual o sucesso/insucesso obtido pelos mesmos, no controlo do seu património.

- Investigar o benefício decorrente dos DM poderem movimentar os imobilizados pelos quais são responsáveis. Esta investigação deveria avaliar a viabilidade de desenvolver uma transação SIGNET para o efeito. Deveria ainda aferir, do ponto de vista dos DM, quais as melhorias que poderiam ser implementadas ao processo de controlo de cargas.

A FAP deve pautar todos os seus processos pela eficiência. O controlo de cargas não conseguiu, ainda, atingir a eficiência, contudo a implementação das medidas identificadas neste TII, podem ter um efeito positivo, traduzido numa maior eficiência.



Bibliografia

Administração Central do Sistema de Saúde, 2015. *Manual de Procedimentos da Função Património*. Lisboa: Administração Central do Sistema de Saúde.

ANA - Aeroportos de Portugal, 2010. *Manual de Registo e Controlo de Imobilizado Corpóreo*. Lisboa: ANA S.A.

Augusto, R.F.C.C., 2009. *Gestão de Imobilizado*. Projecto de Mestrado em Engenharia Informática. Universidade de Lisboa.

Base Aérea n.º5, 2013. Directiva.Nº000001/2013 - *Conferência e controlo do material de imobilizado*. Leiria: Base Aérea n.º5.

Base Aérea n.º5, 2012. NEP / ADM - 035 - *Procedimentos de Gestão e Controlo do material imobilizado, material de categoria "S" e de determinado material de categoria "C" (munições, explosivos e outros pirotécnicos)*. Leiria: Base Aérea n.º5.

Caiado, A.C.P. e Pinto, A.C., 2002. *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública 2.ª Edição*. Lisboa: Áreas Editora.

Cardoso, V.M.G., 2012. *Gestão do Ativo Imobilizado da Força Aérea, e suas implicações*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Carvalho, L.M.C., 2017. *Revisão do RAMFA*. [Entrevista]. Alfragide (10 novembro 2017).

Centro de Estudos Judiciários, 2014. *Manual de Controlo Interno*. Lisboa: Centro de Estudos Judiciários.

Chiavenato, I., 2004. *Teoria Geral da Administração 7.ª Edição*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Comando Aéreo, 2013. NEP/ADM-141 - *Gestão de Imobilizado*. Lisboa: Comando Aéreo.



Comando da Logística da Força Aérea, 2012. *Organização e Normas de Funcionamento da Direção de Abastecimento e Transportes*. Alfragide: Estado Maior da Força Aérea.

Comissão de Normalização Contabilística, 2017. *Sistema de normalização contabilística para Administrações Públicas - SNC-AP*. [em linha] Lisboa: CNC. Disponível em <http://www.cnc.min-financas.pt/sncap2017.html>, [Acedido em 29 Dez. 2017].

Cunha, P.J.G., 2007. *A Gestão de Activos na Força Aérea Portuguesa*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Depósito Geral de Material da Força Aérea, 2011. NEP/ADM 01 - *Gestão, requisição, movimentação, controlo, distribuição e conferência do imobilizado distribuído às subUnidades (Centros de custo)*. Alverca: Depósito Geral de Material da Força Aérea.

Estado Maior da Força Aérea, 2011. *RFA 303-3(A) Organização e Normas de Funcionamento da Inspeção-Geral da Força Aérea*. Alfragide: Estado Maior da Força Aérea.

Estado Maior da Força Aérea, 1994. *RFA 415-1(B) Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea*. Alfragide: Estado Maior da Força Aérea.

Estado Maior da Força Aérea, 2008. *RFA 25-1(C) Sistema de Inspeção da Força Aérea*. Alfragide: Estado Maior da Força Aérea.

Fayol, H., 1990. *Administração Industrial e Geral 10.ª Edição*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Fernandes, M.M.P.G., 2018. *Controlo de cargas na BA5*. [Entrevista]. Monte Real (21 fevereiro 2018).

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. NEP/ACA 010 - *Trabalhos de Investigação*. Lisboa:IESM



Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. NEP/ACA 018 - *Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM

Inspecção Geral de Defesa Nacional, 2017. *Relatório da Auditoria à Força Aérea - Processo de Gestão e Inventário de Bens Móveis do Estado - Auditoria/05/2017*. Lisboa: Inspecção Geral de Defesa Nacional.

Lopes, R.J.C., 2014. *Controlo de imobilizado na Força Aérea - Realidade e Perspetiva Futura*. Sintra: Academia da Força Aérea.

Mendonça, R.V.C., 2015. *Otimização do SIG/DN na gestão de imobilizado no Exército*. Lisboa: Academia Militar.

Ministério da Defesa Nacional, Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2005. *Determina a implementação e consolidação do sistema integrado de gestão no universo da Defesa Nacional* (Despacho Conjunto n.º 148/2005), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 1997. *Aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública* (Decreto-Lei n.º 232/97), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 2000. *Aprova o cadastro e inventário dos bens do Estado* (Portaria n.º 671/2000), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 2015. *Aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas* (Decreto-Lei n.º 192/2015), Lisboa: Diário da República.

Porto Editora, 2017. *Infopédia Dicionários Porto Editora*. [Em linha] Porto: Porto Editora. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/>, [Acedido em 25 Nov. 2017]

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.

Rodrigues, O.M.C., 2017. *Inspecções da Área Logística*. [Entrevista]. Alfragide (25 outubro 2017).



Salvado, A.M.R., 2016. *O Mundo SIG*. Lisboa: Secretaria-Geral do MDN.

Sampaio, A.M.E.B., 2018. *A DAT e o controlo de cargas na FAP*. [Entrevista]. Alfragide (27 fevereiro 2018).

Santos, L. et al, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

Silva, F. e Alves, J.A., 2001. *ERP e CRM - Da empresa à e-empresa - soluções de informação reais para empresas globais*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, Lda.

Sistema Integrado de Gestão do MDN, 2011. *Instrução Técnica 01FIN11 - Localização de Imobilizado - Folha de Controlo de Cargas*. Lisboa: MDN.

Sistema Integrado de Gestão do MDN, 2011. *Instrução Técnica 02FIN11 - Localização de Imobilizado - Lista de Conferências de Cargas*. Lisboa: MDN.

Vieira, J.J., 2017. *Inspeções da Área Logística e revisão do RAMFA*. [Entrevista]. Alfragide (25 outubro 2017).

Apêndice A — Modelo Conceptual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Instrumento de Observação	
<p>PP: Em que medida, a gestão de imobilizados praticada na Força Aérea, no que ao controlo de cargas diz respeito, corresponde à forma mais eficiente?</p>	<p>PD1: A regulamentação interna existente na FAP auxilia um controlo de cargas eficiente?</p>	<p>H1: Existe regulamentação interna na FAP adequada ao controlo de cargas.</p>	Imobilizado	Jurídica	Regulamento Interno	Análise documental	
			Eficiência	Regulamentar	Controlo Cargas	Entrevistas	
		<p>H2: A sensibilização dos utilizadores influencia um controlo de cargas eficiente.</p>	Imobilizado	Recursos Humanos		Utilizador	Análise documental
			Eficiência		Controlo Cargas	Entrevistas	
		<p>PD3: A alteração de práticas associadas ao controlo de cargas pode contribuir para que este seja feito de forma mais eficiente?</p>	<p>H3: As práticas de controlo de cargas influenciam a sua forma de execução.</p>	Imobilizado	Regulamentar	Prática	Análise documental
				Eficiência	Organizacional		Recursos Humanos
						Questionário	

Apêndice B — Base Conceptual

- **Imobilizado** - O POCP, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 232/97, nas suas notas explicativas, esclarece que a Classe 4 (Imobilizações) é referente aos bens detidos com continuidade ou permanência e que não se destinam a ser vendidos ou transformados no decurso normal das operações da entidade;
- **Eficiência** - é o uso racional dos meios que se dispõe para alcançar um determinado objetivo, é a capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas com dispêndio mínimo de recursos e tempo. Significa fazer bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado (Chiavenato, 2004, p.23);
- **Regulamento Interno** - o dicionário da Porto Editora define regulamento como conjunto de regras ou normas. Define interno como de dentro, que está situado dentro, interior, intrínseco. A junção dos dois conceitos resulta no conjunto de regras de dentro. Neste TII, as regras de dentro da FAP.
- **Controlo** - Henri Fayol, considerado o pai da Teoria Clássica da Administração, define controlo como a verificação efetuada para avaliar se tudo corre de acordo com o planeado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de os corrigir e evitar que se repitam (Fayol, 1990, p.130);
- **Carga** - o aumento à carga é um conceito definido pelo Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA) como sendo o aumento de determinado artigo à Corrente Geral de Abastecimento. No contexto da investigação, este conceito deve ser compreendido como os imobilizados que se encontram aumentados a determinada localização/sala;
- **Utilizador:** o dicionário da Porto Editora define este conceito como: que ou o que utiliza ou usa. No caso concreto deste trabalho, o que utiliza ou usa determinado imobilizado;
- **Prática:** o dicionário da Porto Editora define este conceito como: forma habitual de agir, procedimento, conduta, costume. Atendendo ao contexto do trabalho, deve ser considerado como a forma habitual de se realizar o controlo de cargas.

Apêndice C — Entrevista ao Tenente Coronel Rodrigues - IGFA



Instituto Universitário Militar
CPOS-FA 2017/2018

ENTREVISTA

Entrevistado: Adjunto do Inspetor de Logística / Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA)

Tenente Coronel / Técnico de Abastecimento / Oscar Rodrigues

Tema - **Inspeções da Área Logística**

Data - 25 de outubro de 2017

TCor Rodrigues - *O modo como são identificadas as anomalias levantadas pelas inspeções da IGFA alterou-se. Anteriormente a numeração duma anomalia estava indexada a um relatório. Desde 2016 elas têm numeração própria pelo que podem constar em mais do que um relatório.*

- *Quando é introduzida uma nova anomalia no relatório de origem, é-lhe atribuído um número de identificação com a seguinte composição ANO_UNIDADE INSPECIONADA_Nº SEQUENCIAL, o que lhe dá uma identificação única. Enquanto esta não for resolvida, constará (com o referido número) dos relatórios subsequentes.*

- *Esta alteração permite acompanhar a evolução da resolução da anomalia, constituindo um histórico, sendo mais eficaz do que o método anterior, em que as anomalias eram encerradas administrativamente, sendo substituídas por novas, sempre que se realizavam inspeções e a anomalia ainda perdurava.*

Pergunta 1] Sempre que a IGFA [através do seu Adjunto do Inspetor de Logística (Abastecimento)] realiza uma inspeção numa Unidade, o material à carga dessa Unidade é verificado?

- *Sim, a situação do material à carga é verificado. Nas suas inspeções a IGFA utiliza um guia de verificação onde constam vários parâmetros a avaliar, inclusive o controlo efetivo das cargas.*

- *É feito um trabalho preliminar com a consulta no SIG para se ter uma noção da realidade da Unidade a inspecionar, bem como os Centros de Custo (CC) onde é mais provável existirem discrepâncias.*

- *Aquando da inspeção a Unidade é questionada quanto ao controlo de cargas. São pedidos dados relativamente ao processo de regularização da gestão de imobilizados, nomeadamente a percentagem de CC cujas cargas já estão completamente atualizados. São ainda verificadas, por amostragem, as folhas de carga afixadas nas salas, as assinaturas constantes das mesmas, bem como a correspondências das folhas com a realidade física.*

Pergunta 2] Das cargas verificadas, qual a percentagem (a nível da Força Aérea) de anomalias encontradas?

- *É difícil adiantar uma percentagem, uma vez que o Módulo de Gestão de Inspeções (MGI) está parametrizado para funcionar com anomalias individuais não as agrupando por tipologia, de forma a dar percentagens. O MGI indica o número de anomalias que determinada Unidade tem, mas não indica a especificidade da mesma (controlo de cargas neste caso). Para se obter uma percentagem teria que se verificar uma a uma todas as anomalias de todas as Unidades.*

- O que posso adiantar é que, neste momento, todas as Unidades, exceto a BA5 e a ER3, têm anomalias não completamente resolvidas (NCR) no que concerne ao controlo de cargas, algumas desde 2012/2013.
- A IGFA quando vai realizar uma inspeção afere o ponto de situação em que as mesmas se encontram e tece os devidos comentários em relatório.
- Por norma é indicado o exemplo da BA5 que elaborou um plano de trabalho, sob a forma de Diretiva do Comando, para regularização das cargas. O plano inicial tinha a duração estimada de seis (6) meses, mas foi alterado quatro vezes. Este plano de trabalho foi executado de 2013 a 2016, com controlo interno feito através das reuniões mensais de Comando. Nessas reuniões era aferida a evolução do processo de regularização e eram questionados os Comandantes de Esquadra ainda em incumprimento, sobre o motivo, quais as dificuldades e qual a estimativa para a resolução.
- Apesar do esforço que a BA5 realizou para concluir o plano de trabalho, foi necessário criar uma localização fictícia para colocar os imobilizados existentes em sistema mas que não se encontraram fisicamente nos CC onde supostamente se deveriam encontrar. Com este plano de trabalho a BA5 conseguiu, somente, controlar a realidade física dos imobilizados à carga. Entretanto, muitos desses artigos foram aparecendo noutras CC por terem sido deslocados devido a reorganizações internas da Unidade.
- Muitas Unidades elaboraram Normas de Execução Permanente (NEP) para operacionalizarem o controlo de cargas. Ainda se verifica uma ou outra que não tem qualquer tipo de regulamento interno relativamente ao controlo de cargas.

Pergunta 3) Quais as principais justificações apresentadas pelas Unidades para justificar as anomalias relacionadas com o controlo de cargas/gestão de imobilizados?

- As principais justificações prendem-se com o facto das Subunidades não estarem sensibilizadas para a importância do controlo de cargas. Os Delegados de Material são elementos fundamentais para se conseguir controlar efetivamente as cargas. O controlo de cargas diz respeito a todas as Subunidades e não somente ao órgão de Abastecimento da Unidade.
- O processo de migração das cargas sob a forma de imobilizados para o SIG não correu da melhor forma, tendo originado vários erros/problemas.
- A falta de recursos humanos (RH) qualificados para efetuar/auxiliar o controlo de cargas tem vindo a acentuar-se. Esta mesma falta de RH relega as tarefas não urgentes, como é o caso do controlo de cargas, para segundo plano. A prioridade é dada ao apoio à atividade operacional.
- As Unidades deparam-se atualmente com uma grande escassez de RH no geral. Atendendo que a missão que têm atribuída não se alterou substancialmente, tem havido necessidade de reestruturações físicas dos serviços. Estas reestruturações implicam, muitas vezes a reorganização das Subunidades. Por norma as Subunidades não informam o órgão de Abastecimento da alteração das salas, originando assim discrepâncias entre os imobilizados que constam das folhas de carga e os que existem fisicamente. Este processo continuado ao longo dos últimos anos tem agravado esta situação.

Apêndice D — Entrevista ao Major Vieira - DAT



Instituto Universitário Militar
CPOS-FA 2017/2018

ENTREVISTA

Entrevistado: Chefe da Repartição de Artigos Diversos, Transitários e Publicações da DAT

Major / TABST / João Jorge Vieira (inspetor externo à IGFA e representante da DAT para a revisão do RAMFA)

Tema - **Inspeções da Área Logística e Revisão do RAMFA**

Data – 25 de outubro de 2017

Pergunta 1) Na sua qualidade de inspetor externo à IGFA, atesta que as cargas/imobilizados das Unidades são verificadas aquando das inspeções da Área Logística (Abastecimento)?

- *As cargas não são verificadas pela simples razão das Unidades ainda se encontrarem a fazer um levantamento exaustivo dos immobilizados que têm efetivamente à carga. Os levantamentos que estão a ser feitos encontram-se em diferentes fases de execução nas diferentes Unidades, não havendo datas de conclusão definidas.*

- *O levantamento dos immobilizados depara-se com duas grandes dificuldades: a falta de cooperação/sensibilidade por parte das Subunidades e a dificuldade em criação de immobilizados para suprimir falhas em SIG relativamente às existências físicas.*

- *As Unidades enviam os templates para a DFFA (responsável pela criação de immobilizados sem processo aquisitivo) para colmatar falhas que existem em SIG, não obtendo respostas durante vários meses/anos.*

Pergunta 2) O não cumprimento do estabelecido, no que concerne ao controlo de cargas/gestão de immobilizados, origina o registo de anomalia no MGI?

- *Sim, das inspeções que fiz e onde foram detetadas anomalias, as mesmas foram registadas no MGI.*

Pergunta 3) Quais as medidas normalmente adotadas pelas Unidades para corrigir as anomalias?

- *Nenhumas, porque estão na fase de levantamento dos immobilizados que têm à carga.*

Pergunta 4) Quais as razões apontadas pelas Unidades para o incumprimento no controlo de cargas/gestão de immobilizados?

- *A principal razão apontada é a falta de Recursos Humanos.*

- *Existe ainda uma falta de cooperação relativamente aos indivíduos mais antigos das Subunidades, que não estão para se chatear, uma vez que não são pressionados para colaborarem no controlo de cargas. Não precisam de se preocupar em assinar as cargas que estão à sua responsabilidade. Também não são abertos processos de averiguações quando existe falta/extravio de material.*

- *O relatório da IGDN da inspeção feita ao CA e à BA11 indica que existe uma falta de controlo no que à gestão de immobilizados diz respeito (enviarei relatório da IGDN para ser consultado).*

Pergunta 5) A última revisão do RAMFA entrou em vigor em 12MAR1994. Esta nova revisão, mais de 2 décadas depois, refletirá a nova realidade do Abastecimento da Força Aérea?

- *Não refletirá completamente pelo facto de haver uma dualidade de gestão do material. O material aeronáutico e as publicações técnicas são geridas em SIGMA e o restante material é gerido em SIG.*

- Para refletir a nova realidade teriam que ser incluídas no RAMFA várias Instruções Técnicas e Notas Técnicas do SIG.

Pergunta 6) Esta 3.ª revisão terá um formato similar à 2.ª? Será uma espécie de manual de procedimentos detalhados de todas as ações de Abastecimento?

- Não, nesta revisão serão vertidos somente os princípios e a doutrina inerentes ao Abastecimento da Força Aérea, uma vez que são conceitos mais fieis e com um maior carácter de continuidade.

- São retirados todos os procedimentos, uma vez que são mais voláteis. Os procedimentos serão regulamentados, inicialmente, através de Circular Técnica (CT) emitida pela Direção com a competência técnica e posteriormente com uma NQA - Norma de Qualidade e Aeronavegabilidade.

- Relativamente a este novo formato do RAMFA, existem algumas vozes críticas por não terem toda a informação compilada numa só publicação. Esta preocupação não tem fundamento atendendo às ferramentas tecnológicas que existem. Estas vão permitir aceder a toda a informação (RAMFA, CT's e NQA) numa única localização.

Pergunta 7) As categorias de material do sistema de abastecimento da FAP irão manter-se ou serão alteradas? (P,S e C) Haverá algum tipo de equivalência entre uma das categorias e os imobilizados?

- Há, os artigos anteriormente classificados com a categoria P serão obrigatoriamente imobilizados, exceção feita às Publicações Técnicas.

- Para além disso, nesta revisão do RAMFA estarão contempladas todas as novas categorias resultantes da gestão de diversos artigos em SIG (fardamento, material de campanha, etc.)

- O eventual surgimento de novas categorias no SIG irá obrigar a novos ajustamentos.

- A manutenção das categorias "antigas" e das novas manter-se-á enquanto a gestão de material for feita em dois sistemas de informação diferentes - SIG e SIGMA.

Pergunta 8) No que concerne ao Capítulo 6 (Registo de Existência de Material) este refletirá a nova realidade da Força Aérea no que à gestão de imobilizados diz respeito?

- Não, apenas trata do material da categoria P, o que não reflete a realidade.

- A gestão de imobilizados é uma área em que é urgente criar procedimento.

Pergunta 9) Será considerada a nomeação dos Delegados de Material das Subunidades em Ordem de Serviço (à semelhança do que acontece com as Comissões de Abate, por exemplo)?

- Não.

Pergunta 10) Serão padronizados, a nível FAP, procedimentos para verificações calendarizadas/periódicas das cargas/imobilizados das Subunidades?

- Não. O problema foi levantado mas a maior parte das Unidades tem falta de formação na área dos imobilizados. Esta falta de conhecimento leva a uma despreocupação em relação ao controlo de imobilizados.

- As Unidades mais interessadas criaram Normas de Execução Permanente (NEP) para regulamentar internamente o controlo de cargas / gestão de imobilizados. Contudo, esta não é a solução ideal porque este é um problema que é transversal a toda a FAP.

- Para além disso existe uma falta de recursos humanos no Abastecimento que implica uma priorização de tarefas sendo o controlo de cargas relegado para segundo plano.

Apêndice E — Entrevista ao Tenente Coronel Carvalho - DIVREC/EMFA



Instituto Universitário Militar
CPOS-FA 2017/2018

ENTREVISTA

Entrevistado: Coordenador para a Revisão do RAMFA - Divisão de Recursos/EMFA

Tenente Coronel / Engenheiro Eletrotécnico / Luís Carvalho

Tema - **Revisão do RAMFA**

Data - 10 de novembro de 2017

Pergunta 1) A última revisão do RAMFA entrou em vigor em 12MAR1994. Esta nova revisão, mais de 2 décadas depois, refletirá a nova realidade do Abastecimento da Força Aérea?

- *Sim. A intenção / propósito desta revisão é precisamente refletir a realidade atual do Abastecimento (ABST) da Força Aérea (FA).*

- *Esta revisão visa resolver inconformidades/incoerências existentes entre o regulamento e os documentos do SGQA.*

- *Com a entrada em vigor do Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade (SGQA), foram elaboradas Normas de Qualidade e Aeronavegabilidade (NQA) que visam regular processos relativos ao material aeronáutico.*

- *O SGQA é da competência do Comandante da Logística da Força Aérea (CLAF). A Direção responsável pela sua operacionalização é a Direção de Engenharia e Programas (DEP).*

- *O Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA), na versão que ainda se encontra em vigor, define procedimentos que estão também, e em simultâneo, regulados através de NQA aprovada, sendo contraditórias as disposições destes dois documentos.*

- *As NQA estão atualizadas, ao passo que o RAMFA já não é revisto há mais de vinte anos. Atendendo ao facto do RAMFA ser um regulamento aprovado pelo Sr. General CEMFA, e as NQA aprovadas pelo Sr. General CLAF, e verificando-se desacordo entre ambos, resulta que o RAMFA deve ser revisto para refletir a realidade atual do ABST de material.*

Pergunta 2) Esta 3.ª revisão terá um formato similar à 2.ª? Será uma espécie de manual de procedimentos detalhados de todas as ações de Abastecimento?

- *Não, o propósito desta revisão será definir doutrina/princípios gerais relativos ao ABST de material da FA. O RAMFA estará num “primeiro nível” de regulamento interno - Regulamento da Força Aérea (RFA).*

- *Será proposto pela DIVREC que num segundo nível sejam definidos os procedimentos propriamente ditos. Estes procedimentos cumprirão com o definido pelo SGQA e serão vertidos em NQA. As NQA, por sua vez, poderão fazer referência às normas técnica do Sistema Integrado de Gestão (SIG) ou outros manuais dos sistemas de informação utilizados no âmbito dos processos.*

- *O SGQA faz o mapeamento dos processos (identificação das tarefas).*

- A DIVREC, em coordenação com o CLAF/DEP, proporá que o SGQA passe a ser designado Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sendo aplicável a todos os materiais e não somente ao material aeronáutico. Com esta alteração será necessária a intervenção das Direções Técnicas (DT) na definição/elaboração das Normas de Qualidade (NQ) que estão em falta para mapear todos os processos previstos no SGQ.

Faz todo o sentido que as NQ sejam preparadas pelos elementos que trabalham todos os dias com os assuntos que se pretende regularizar/normalizar uma vez que são estes elementos que conhecem os processos. A DEP coordenará a atividade das U/E/O que contribuem para a elaboração das NQ.

Pergunta 3) As categorias de material do sistema de abastecimento da FAP irão manter-se ou serão alteradas? (P,S e C) Haverá algum tipo de equivalência entre uma das categorias e os imobilizados?

- Esta revisão considerará os artigos da categoria P imobilizados.

Pergunta 4) No que concerne ao Capítulo 6 (Registo de Existência de Material) este refletirá a nova realidade da Força Aérea no que à gestão de imobilizados diz respeito?

- O Capítulo 6 do RAMFA será relativo ao registo de existência de material, à semelhança da anterior revisão. Como já foi dito, o RAMFA só conterà os princípios gerais do abastecimento de material.

- Do facto do registo de existências estar previsto em RFA resulta que deverá ser aplicável transversalmente a toda a FA.

- No que concerne aos procedimentos relativos ao registo de existências de material, estes serão definidos em NQ.

Pergunta 5) Será considerada a nomeação dos Delegados de Material (DM) das Subunidades em Ordem de Serviço (OS) (à semelhança do que acontece com as Comissões de Abate, por exemplo)?

- Do que me recordo, essa necessidade não foi apresentada por nenhum dos elementos envolvidos nesta revisão do RAMFA nem foram apresentadas propostas neste sentido pelas EPRs designadas para a revisão do capítulo em que se trata esta matéria.

Sugiro a consulta das atas das reuniões para confirmar esta informação. Contudo, deve acrescentar-se que nada impede que essa nomeação seja regulada através das NQ.

O entrevistador informou que tinha dados recolhidos por questionário a todos os órgãos de Abastecimento de todas as Unidades da FA.

Informou que dos dados recolhidos verificam-se os seguintes factos:

1) As Unidades acham benéfico a nomeação dos DM em OS;

2) Muitas Unidades têm Normas de Execução Permanente (NEP) para regularizar a gestão de imobilizados, inclusive a nomeação dos DM;

3) Na grande maioria das Unidades a informação constante no SIG não reflete integralmente a realidade física.

- Atendendo à informação que me deu, destaca-se o facto de mesmo com NEP as Unidades não terem as cargas totalmente regularizadas. Suponho que se pode concluir que as irregularidades relativas às cargas não resultam da falta de regulamentação, mas da disponibilidade das U/E/O para executar o que está previsto nas NEPs.

- Poderá ser útil elaborar uma NQ que será aplicada, da mesma forma, em todas as U/E/O, devendo-se, nessa NQ, estabelecer a forma mais eficiente de conduzir as tarefas. O facto de existir uma NQ fará com que as Unidades não tenham que empregar recursos na elaboração de NEPs ou circulares.

Pergunta 6) Serão padronizados, a nível FAP, procedimentos para verificações calendarizadas/periódicas das cargas/imobilizados das Subunidades?

- Estes procedimentos serão objeto de regulamentação em NQ. A figura da verificação periódica/calendarizada será contemplada em NQ.

Apêndice F — Questionário enviado para os Órgãos ABST da Força Aérea

Controlo de cargas / gestão de imobilizados

Com a entrada em produtivo do Módulo AA (Gestão Imobilizado) do Sistema Integrado de Gestão (SIG), a Força Aérea viu-se confrontada com um novo conceito - o imobilizado.

O imobilizado pode ser definido como o bem detido com continuidade ou permanência e que não se destina a ser vendido ou transformado no decurso normal das operações da entidade.

O presente questionário pretende compreender a atual situação da gestão de imobilizados, bem como avaliar a possibilidade de melhorar/simplificar o referido processo.

NOTA: os dados recolhidos servirão apenas para efeitos de investigação académica.

***Obrigatório**

1. 1) Unidade *

Marcar apenas uma oval.

- AM1
- AM3
- AT1
- BA1
- BA11
- BA4
- BA5
- BA6
- CA
- CFMTFA
- CT
- CTSA
- DGMFA
- DS
- ER1
- ER2
- ER3
- ER4
- UAL

2. 2) Identificação (Posto / Especialidade / Nome) *

3. 3) Na sua Unidade e no que à gestão de imobilizados diz respeito, a informação constante no SIG reflecte integralmente a realidade física? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. 4) Se respondeu não à pergunta 3), em que percentagem corresponde a informação constante no SIG à realidade física? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 0 e 10%
- Entre 11% e 20%
- Entre 21% e 30%
- Entre 31% e 40%
- Entre 41% e 50%
- Entre 51% e 60%
- Entre 61% e 70%
- Entre 71% e 80%
- Entre 81% e 90%
- Entre 91% e 100%

5. 5) Quais as principais dificuldades encontradas para se conseguir um controlo de cargas eficaz? (assinalar todas as opções aplicáveis) *

Marque todas que se aplicam.

- Falta de Recursos Humanos no órgão de Abastecimento
- Falta de sensibilidade/cooperação por parte das Subunidades
- Sistemas de informação (SIG) com resposta insuficiente
- Leitor de código de barras com aplicação muito limitada
- Processo demasiado complexo, demorado e burocrático
- Processo de migração de cargas originou número elevado de erros em sistema
- Outro: _____

6. 6) A Unidade a que pertence tem alguma norma interna (NEP, por exemplo) que regule a nomeação dos Delegados de Material (DM)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. 7) Seria benéfico o Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA) determinar a nomeação obrigatória dos DM em ordem de serviço (como acontece com as Comissões de Abate, por exemplo)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. 8) Como classificaria o benefício decorrente da nomeação dos DM em ordem de serviço? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito benéfico
 Benéfico
 Sem benefício



Etiqueta 1



Etiqueta 2

9. 9) A colaboração das Subunidades é fundamental para se conseguir efectivamente controlar as cargas. Apelando à sua experiência e sensibilidade, qual das duas etiquetas acima mostradas seria de mais fácil compreensão por parte das Subunidades? *

Marcar apenas uma oval.

- Ambas
 Etiqueta 1
 Etiqueta 2
 Nenhuma

10. 10) De que forma é que podem ser sensibilizadas as Subunidades para colaborarem no controlo de cargas/gestão de imobilizados. *

11. 11) Como classificaria a possibilidade de os DM conseguirem movimentar entre salas, sem intervenção do órgão de abastecimento, os imobilizados localizados nos Centros de Custo da sua responsabilidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito positivo
 Positivo
 Neutro
 Negativo
 Muito negativo

12. 12) Que funcionalidades gostaria de ver acrescentadas às actuais funcionalidades do leitor de códigos de barras que foi distribuído a essa Unidade? *

Os meus sinceros agradecimentos pela colaboração.
Com os melhores cumprimentos.

Leandro Faria
Capitão / Técnico de Abastecimento

Apêndice G — Entrevista ao Tenente Coronel Fernandes - Base Aérea n.º5



Instituto Universitário Militar
CPOS-FA 2017/2018

ENTREVISTA

Entrevistado: Comandante da Esquadra de Abastecimento da Base Aérea n.º 5 (BA5)

Tenente Coronel / Técnico de Abastecimento / Manuel Maria Perdigão Giga Fernandes

Tema - **Controlo de cargas na BA5**

Data – 21 de fevereiro de 2018

O tema do meu Trabalho Individual de Investigação é o Controlo de Cargas na FAP.

Da investigação efetuada até ao momento, a BA5 é indicada como a Unidade que mais sucesso tem obtido no controlo de cargas.

Apesar de todas as Unidades da FAP terem as suas particularidades, importa que sejam definidos procedimentos que possam ser aplicados transversalmente a todas elas.

Partindo dos dois pressupostos acima enumerados, gostaria de lhe colocar as perguntas que se seguem para avaliar a viabilidade de aplicar os procedimentos praticados na BA5 a todas as Unidades da FAP.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos.

Leandro Faria

Capitão / Técnico de Abastecimento

Refª Documental: NEP/ADM 035 de 09ABR12 da BA5

Diretiva n.º000001/2013 de 20DEZ13 da BA5

Pergunta 1) Qual foi a estratégia adotada pela BA5 para conseguir um controlo de cargas mais efetivo e eficiente?

- A estratégia foi, desde logo, envolver o Comando da BA5 nesta responsabilidade que é inerente à função de comando e controlo de todos os comandantes de Esquadra e chefes de serviço aos mais diversos níveis nas suas áreas de ação. Ao mesmo tempo, foram criadas e sustentadas em documentos formais as normas e responsabilidades que se queriam ver executadas e os timings para a sua realização com fita de tempo por todos conhecida. Após este trabalho inicial foi partilhado com os demais intervenientes a sua responsabilidade parcial/total para a boa execução de todas as tarefas com vista a atingir o objetivo proposto.

Pergunta 2) Qual o papel da Esquadra de Abastecimento (EABST) na implementação dessa estratégia?

- O papel da EABST foi fulcral em todo este processo, tendo conduzido e acompanhado em todas as fases a sua execução, controlo e registo.

Pergunta 3) E qual o papel das Subunidades na execução dessa estratégia?

- Foram de igual modo bastante importantes para a realização desta tarefa hercúlea. Sem a colaboração, entrega e envolvimento das Esquadras/serviços este desiderato nunca teria sido atingido na BA5.

Pergunta 4) De que forma foram sensibilizadas as Subunidades para contribuírem efetivamente para o controlo das respetivas cargas?

- Através de correspondência trocada por GW, em reuniões aos mais diversos níveis, partilhando a ideia e que a mensagem passasse “sem filtros” , sendo assim, claramente entendida por todos os envolvidos neste processo, demonstrando-lhes a sua responsabilidade própria e pedindo o seu envolvimento e entrega em todas as tarefas..

Pergunta 5) No seu entender, quais são os procedimentos que a BA5 pratica e que podem ser imitados pelas restantes Unidades da FAP, para assim conseguirem um controlo de cargas mais efetivo e eficiente?

- Em primeiro lugar a EABST ser a impulsionadora desta tarefa, definindo objetivos e prazos de execução para os mesmos, envolvendo-se e envolvendo os serviços e os militares/civis da Unidade, acerca da importância do controlo de cargas que a todos vincula e responsabiliza. Cada vez mais, é assumido que o “controlo de cargas e do imobilizado” é uma responsabilidade que deve ser partilhada a todos os níveis (chefias diretas e intermédias), pelo que, o controlo e supervisão e conferência, é garantido em toda a cadeia de comando e hierárquica.

Pergunta 6) Após estarem as cargas regularizadas, quais os procedimentos que a BA5 utiliza para que estas se mantenham sempre atualizadas?

- Os procedimentos foram e estão instituídos e formalizados. Para o seu cumprimento, concorre o facto dos comandantes de Esquadra e chefes de serviços saberem as suas responsabilidades e tarefas que devem executar de forma contínua e por rotina. De igual modo, todos os centros de Custo (CC) nomearam o “Delegado de Material”, estando definidas as suas tarefas e responsabilidade a nível local do serviço, sendo este o interlocutor direto com a EABST para esclarecimento de dúvidas e para a execução dos procedimentos logísticos aplicáveis.

Apêndice H — Entrevista ao Brigadeiro-General Armindo Sampaio - DAT



Instituto Universitário Militar
CPOS-FA 2017/2018

ENTREVISTA

Entrevistado: Diretor da Direção de Abastecimento e Transportes (dDAT)

Brigadeiro-General / Administração Aeronáutica / Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio

Tema - **A DAT e o controlo de cargas na FAP**

Data -27 de fevereiro de 2018

O tema do meu Trabalho Individual de Investigação é o Controlo de Cargas/Imobilizados na FAP.

Da interpretação dos dados recolhidos até ao momento, é possível deduzir que a generalidade das Unidades da Força Aérea não tem controlo efetivo sobre os imobilizados que lhe estão atribuídos.

Pormenorizando, os imobilizados que constam do Sistema Integrado de Gestão (SIG) não são os que realmente existem na realidade.

A legislação em vigor obriga a que os serviços e organismos da administração central, regional e local inventariem sistematicamente todos os bens que detêm com carácter de permanência. Para além da obrigação legal, um controlo de cargas efetivo permitirá diminuir o número de imobilizados que se extraviam bem como responsabilizar os utilizadores dos mesmos.

O controlo de cargas é uma função primariamente atribuída aos Órgãos de Abastecimento das Unidades.

O MCLAFA 305-1 (Organização e Normas de Funcionamento da Direção de Abastecimento e Transportes), no seu parágrafo 201, determina que parte da Missão da DAT é dirigir tecnicamente a função Abastecimento.

Decorrente do acima exposto, solicitava a sua colaboração na resposta às perguntas que se seguem e que permitirão avaliar a dinâmica existente entre a DAT e as Unidades no que ao controlo de cargas diz respeito.

Desde já grato pela sua colaboração, com os melhores cumprimentos.

Leandro Faria

Capitão / Técnico de Abastecimento

Refª Documental: POCP (Decreto-Lei número 232/97);

MCLAFA 305-1.

Pergunta 1) Sendo a DAT a Direção que dirige tecnicamente a função Abastecimento, qual é a perceção existente relativamente ao estado atual do controlo de cargas (controlo de imobilizados) na FAP?

- A DAT tem conhecimento de que as cargas não estão controladas a 100%, contudo as Unidades têm desenvolvido esforços para fazer o levantamento de todo o imobilizado e, posteriormente, manter esse levantamento atualizado. Atualmente as várias Unidades estão a criar normas internas para controlo do imobilizado e a proceder à nomeação dos responsáveis pelo imobilizado nas diversas áreas.

Pergunta 2) As Unidades reportam à DAT as dificuldades que sentem para realizarem um controlo de cargas efetivo?

- As Unidades não fazem um reporte formal das dificuldades em controlar o imobilizado, mas através do elevado numero de solicitações de apoio para aumentar, transferir e abater imobilizado a DAT apercebe-se dessa dificuldade.

Pergunta 3) No que concerne o controlo de cargas, a DAT realiza algum tipo de inspeção técnica independente ou em coordenação com a IGFA?

- A DAT participa com inspetores externos nas inspeções coordenadas pela IGFA ao nível da gestão de materiais onde está englobado as auditorias ao imobilizado.

Pergunta 4) O "novo" Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA) apenas definirá doutrina/princípios gerais relativos ao ABST de material da FAP. Os procedimentos propriamente ditos serão vertidos em Normas de Qualidade (NQ). A DAT já está a analisar o procedimento relativo ao controlo de cargas para posterior elaboração de NQ?

- O RAMFA atualmente para aprovação, apenas contém doutrina e princípios da função abastecimento, a DAT como entidade responsável pela função abastecimento na FAP, a seu tempo providenciará as normas e os procedimentos necessários para o normal funcionamento do abastecimento na FAP, onde estarão contemplados os normativos e procedimentos relacionados com o controlo do imobilizado, esses normativos serão no formato NQA para as normas e PQA para os procedimentos.