



## **ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Administração Militar**

### **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

# **A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO MILITAR NO SISTEMA LOGÍSTICO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**AUTOR: Aspirante ADMIL João Francisco Mesquita Folgado Vicente Lopes**

**ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Luís Nelson Melo de Campos**

**LISBOA, AGOSTO DE 2010**



# **ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Administração Militar**

## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

# **A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO MILITAR NO SISTEMA LOGÍSTICO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**AUTOR: Aspirante ADMIL João Francisco Mesquita Folgado Vicente Lopes**

**ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Luís Nelson Melo de Campos**

**LISBOA, AGOSTO DE 2010**

# DEDICATÓRIA

A todos os que me educaram, apoiaram, influenciaram  
e estiveram presentes nos momentos cruciais.  
A quem acreditou que é pelo querer e não pela força de uma pressão.

## AGRADECIMENTOS

Embora a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada constitua uma tarefa individual, teve implicações na vida de várias pessoas. Neste sentido, quero agradecer a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho e me apoiaram durante a execução do mesmo.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao orientador deste trabalho, Senhor Tenente-Coronel Melo de Campos, por toda a dedicação pelo rigor e competência científica, pela crítica construtiva, que contribuiu para esclarecer as dificuldades sentidas.

Ao Senhor Major Luís Fernandes, cuja simpatia e disponibilidade foram um importante incentivo, sendo, ainda, o seu constante acompanhamento e preocupação fundamentais.

Ao Director da Manutenção Militar, o Senhor Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes, ao Subdirector Senhor Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa e a todos as pessoas que trabalham na Manutenção Militar, pela forma como me acolheram, pelo contributo incansável e pelo permanente acompanhamento durante toda a minha estadia nesse mesmo local.

Ao Director de Curso de Administração Militar da Academia Militar, o senhor Tenente-Coronel Pedro Manuel de Oliveira Guimarães pelo acompanhamento e preocupação.

À Professora Doutora Maria de Lurdes Gouveia pela disponibilidade e ajuda prestada na correcção e revisão deste trabalho.

Aos meus camaradas, pelo companheirismo demonstrado nos momentos mais difíceis durante todo o curso.

A todos os meus amigos pelo apoio, dedicação, compreensão e por possibilitarem e criarem momentos de descontração.

Finalmente, quero agradecer à minha família, em especial ao meu pai, mãe pelo apoio e amor incondicional.

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

# ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	2
1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO...	2
1.3 METODOLOGIA .....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	4
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 2 MANUTENÇÃO MILITAR</b> .....	<b>6</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	6
2.2 ENQUADRAMENTO LEGAL.....	9
2.3 MISSÃO E ESTRUTURA .....	10
2.4 PERSPECTIVA FUTURA.....	11
2.5 RESUMO .....	12
<b>CAPÍTULO 3 A LOGÍSTICA NO EXÉRCITO</b> .....	<b>13</b>
3.1 CONCEITO.....	13
3.2 FUNÇÕES LOGISTICAS .....	15

3.2.1	A FUNÇÃO <i>SERVIÇOS</i> .....	16
3.2.1.1	ALIMENTAÇÃO .....	17
3.3	RESUMO .....	17
<b>CAPÍTULO 4 A ALIMENTAÇÃO NO EXÉRCITO .....</b>		<b>18</b>
4.1	ESTRUTURA E PROCESSO .....	18
4.1.1	PAPEL DA MANUTENÇÃO MILITAR .....	20
4.2	O CASO FRANCÊS .....	21
4.3	ACTIVIDADE DO EXÉRCITO .....	23
4.4	RESUMO .....	24
<b>PARTE II – TRABALHO DE CAMPO.....</b>		<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO.....</b>		<b>26</b>
5.1	MÉTODO E TÉCNICAS .....	26
5.2.	ENTREVISTAS.....	29
5.2.1	PROCESSO DE ANÁLISE E MEIOS UTILIZADOS .....	29
5.2.2	ENTREVISTADOS .....	29
5.2.2	APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	30
5.3	CADEIA DE EVIDÊNCIAS .....	37
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>		<b>40</b>
6.1	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	40
6.2	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
6.3	PONTOS FORTES/FRACOS DA INVESTIGAÇÃO.....	43
6.4	INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	44
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>45</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>		<b>48</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>49</b>
	ANEXO A CLASSIFICAÇÃO DOS ABASTECIMENTOS .....	50
	ANEXO B ORGANOGRAMA DA MM .....	53
	ANEXO C REGULAMENTO DE MESSES.....	54
	ANEXO D DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DE MAIO DE 2010 MESSES DO PORTO.....	55

ANEXO E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DE MAIO DE 2009 MESSES DO PORTO.....	56
ANEXO F PROVEITOS E CUSTOS DE 2010 DAS MESSES DO PORTO .....	57
ANEXO G CUSTO COM PESSOAL 2010 MESSES DO PORTO.....	58
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>59</b>
APÊNDICE 1 GUIÃO DE ENTREVISTA .....	60
APÊNDICE 2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Componentes do estudo de caso.....	4
Figura 1.2 – Etapas de um estudo de caso.....	4
Figura 4.1 – Processo de alimentação do Exército .....	18
Figura 4.2 – Distribuição das cozinhas do Exército Português pelo Território Nacional .....	21
Figura 4.3 – Implementação territorial das zonas de armazenagem da Manutenção Militar	21
Figura 4.4 – Estrutura das organizações segundo Mintzberg.....	23
Figura 5.1 – Etapas do estudo de caso.....	27
Figura 5.2 – Sistema de alimentação do Exército .....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Fornecimento de alimentação ao Exército.....	20
--	----

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1 - Análise de resultados da questão n.º 1 .....	30
Quadro 5.2 - Análise de resultados da questão n.º 2 .....	31
Quadro 5.3 - Análise de resultados da questão n.º 3 .....	32
Quadro 5.4 - Análise de resultados da questão n.º 4 .....	34
Quadro 5.5 - Análise de resultados da questão n.º 5 .....	35
Quadro 5.6 - Análise de resultados da questão n.º 6 .....	36

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b><i>Apud</i></b>	Citado em
<b>Art.º:</b>	Artigo
<b>Cmdt:</b>	Comandante
<b>Dec-Lei:</b>	Decreto-Lei
<b>Ed.:</b>	Edição
<b><i>Et al. (et aliae):</i></b>	E outros (para pessoas)
<b>Sr.</b>	Senhor
<b>Sr.<sup>a</sup></b>	Senhora

## LISTA DE SIGLAS

<b>CALP</b>	Centro de Apoio Logístico Pessoal
<b>CEE</b>	Comunidade Económica Europeia
<b>CEME</b>	Chefe de Estado Maior do Exército
<b>CFEF</b>	Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris
<b>CPA</b>	<i>Centre de Production Alimentaire</i>
<b>DA</b>	Direcção de Aquisições
<b>DGO</b>	Direcção Geral do Orçamento
<b>DGTF</b>	Direcção Geral do Tesouro e das Finanças
<b>EFE</b>	Estabelecimento Fabril do Exército
<b>IGF</b>	Inspecção Geral das Finanças
<b>MM</b>	Manutenção Militar
<b>OE</b>	Orçamento de Estado
<b>OGFE</b>	Oficinas Gerais de Equipamento e Fardamento
<b>SEN</b>	Serviço Efectivo Normal
<b>TC</b>	Tribunal de Contas
<b>U/E/O</b>	Unidades/Estabelecimentos/ Órgãos

## RESUMO

A alimentação no Exército é uma área crítica, pois a sua missão, pode ser condicionada, se alguma falha ocorrer neste processo. A Manutenção Militar apresenta-se como principal fornecedor de víveres ao Exército, desta forma, encontra-se directamente relacionada com este processo. Tem como principais actividades o fornecimento de géneros da classe I e a gestão de messes. Uma organização deve gerir os seus meios da forma mais adequada, desta forma, o processo de alimentação do Exército deve ser analisado. O presente trabalho encontra-se subordinado ao tema: “A importância da Manutenção Militar no sistema logístico do Exército português”.

A realização deste trabalho tem em vista a apresentação de um estudo acerca da importância da Manutenção Militar no sistema logístico do Exército português, abordando, para tal, o sistema de alimentação praticado pelo Exército.

O estudo de caso foi o método adoptado, tendo em conta as suas características as técnicas de recolha de dados utilizadas foram as entrevistas e a observação.

Os resultados evidenciaram que o Exército possui um modelo de alimentação desajustado, existindo necessidade de repensar este processo, analisando cada unidade como um caso individual e primar por uma centralização de meios, sempre que possível, com o intuito de reduzir custos directamente relacionados como processo.

**Palavras-chave:** EXÉRCITO, MANUTENÇÃO MILITAR, ALIMENTAÇÃO.

## ABSTRACT

Feeding the Army is a critical area because, its mission, may be constrained if a failure occurs in this process. Manutenção Militar presents itself as leading provider of food in the Army, for this, it is directly related to this process. Its main activities are the supply of class I and the management of messes. An organization must manage its resources correctly; therefore the process of feeding the army should be taken into analysis. This work's theme is: "The importance of Manutenção Militar logistics system in the Portuguese Army." It aims at presenting a study about the importance of Manutenção Militar in the military logistics system of the Portuguese Army, addressing, for this reason, the feeding system practiced by the Army.

The study case was the adopted method; taking this into account the technical characteristics of data collection used were interviews and observation.

The results showed that the Army has an inadequate nutrition model and need to rethink this process, analyzing each unit as an individual case and give priority to a centralization of resources, where it is possible, in order to reduce costs directly related to the process.

**Keywords:** ARMY, MANUTENÇÃO MILITAR, FOOD

*“Se não souberes para onde queres ir  
arriscas-te a levar muito tempo para lá chegar.”*

Provérbio Tuareg

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

É intemporal a necessidade de apoio logístico aos Exércitos. Este era inicialmente garantido de forma expedita, através do saque. No entanto, “à medida que os efectivos aumentaram e a complexidade e sofisticação dos materiais exigiam um apoio mais qualificado, volumoso e oportuno, tornou-se necessária a criação de estruturas e procedimentos que garantissem, de uma forma contínua, o apoio às tropas.” (IAEM, 2005, pp. 1-2). “Não me falem de víveres”<sup>1</sup> era uma frase utilizada por Napoleão que o mesmo acabou por reformular para “A sopa faz o soldado.”<sup>2</sup>, espelhando esta citação uma realidade que veio dar grande importância ao apoio logístico.

“Assim, num conceito actual, a Logística está inserida no seio da Administração, abrangendo todos os problemas ligados à finalidade de fazer viver as tropas e alimentar o combate” (Exército, 2007, pp. 1-2). A evolução do conceito de Logística leva este conceito a influir na Logística de consumo e na “Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção que está interessada no estudo dos problemas logísticos que se apresentam à escala nacional ou governamental e corresponde à faceta industrial da Logística.” (IAEM, 2005, pp. 1-5).

A Manutenção Militar (MM) é um Estabelecimento Fabril do Exército (EFE) que existe na estrutura do Exército desde 1897, foi criada de forma a colmatar a necessidades de abastecimento desta instituição. Devido à situação actual deste Estabelecimento e ao processo de reestruturação em curso, seria importante enquadrar a sua acção durante esta fase de modo a realizar a transição para o novo organismo, denominado de Chefia de Apoio Logístico de Pessoal (CALP)<sup>3</sup>.

O fornecimento de alimentação ao Exército tem sido uma das principais actividades da MM que remonta à sua origem<sup>4</sup>, este Estabelecimento, apesar do moroso processo de reestruturação e da situação em que se encontra, continua a cumprir a sua missão: “*Por bem trabalhar e melhor servir.*”<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Citação de Napoleão, decorrente da sua teoria de que a guerra se auto sustentava.

<sup>2</sup> Frase de Napoleão Bonnaparte, que retrata a realidade de Junho de 1812 quando avançou com as suas tropas em território russo.

<sup>3</sup> Referido no Decreto Lei de 15 de Setembro de 2009.

<sup>4</sup> O fornecimento de pão ao Exército na sua origem (Pinto 1966).

<sup>5</sup> Lema da MM.

## 1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Este Trabalho de Investigação Aplicada no âmbito do Mestrado em Ciências Militares na especialidade em Administração Militar constitui um importante elemento avaliativo dos alunos tirocinantes, mas também representa o fim do período de formação na Academia Militar.

O tema proposto para este trabalho é: “A importância da Manutenção Militar no sistema de apoio logístico do Exército português”. Este tema aborda duas áreas bastante importantes, a MM e a logística, da qual faz parte integrante a alimentação do Exército.

A MM é um Estabelecimento centenário, tem vindo a apoiar o Exército da melhor forma, cumprindo sempre a sua missão apesar das diversas fases que passou ao longo da sua vida. Por sua vez, o Exército é uma organização que tem de gerir os recursos com o máximo eficiência<sup>6</sup> e eficácia<sup>7</sup>.

A alimentação no Exército é um conceito subjacente aos serviços, que é uma das funções logísticas. A sua análise e modo de processamento são factores que concorrem directamente para o melhor cumprimento da missão designada para esta organização, o *know-how* e o controlo do processo são factores que o Exército não deve perder.

## 1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Face ao exposto, considera-se importante desenvolver este trabalho de investigação, acerca da MM e da logística, tendo como questão de partida:

**O processo de alimentação do Exército Português, no qual a MM é um interveniente é adequado?**

Associadas à pergunta de partida e no intuito de lhe dar resposta, surgem as seguintes questões de investigação:

1. Como é processada a alimentação do Exército?
2. Qual o papel da MM no processo de alimentação?
3. Quais as vantagens e desvantagens do processo de alimentação do Exército?
4. Quais as alternativas ao actual modelo de alimentação?

---

<sup>6</sup> Ver Glossário, p.47

<sup>7</sup> Ver Glossário, p.47

Para além da questão de partida e das questões de investigação que se pretende responder, surgem objectivos de investigação que se ambicionam alcançar ao longo deste trabalho:

1. Compreender o papel desempenhado pela MM;
2. Identificar a relação entre a MM e a logística do Exército;
3. Identificar o modelo de alimentação praticado pelo Exército;
4. Verificar as vantagens e desvantagens do modelo de alimentação praticado pelo Exército;
5. Compreender o processo de alimentação praticado pelo Exército francês
6. Fundamentar as vantagens e desvantagens da aplicação de cozinhas de confecção centralizada

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

- H1 – O actual processo de alimentação vulgarmente praticado pelo Exército é adequado;
- H2 – O papel desempenhado pela MM no processo de alimentação é adequado, face à situação actual;
- H3 – A aplicação de cozinhas de confecção centralizada no Exército é vantajoso.

### **1.3 METODOLOGIA**

O método de investigação científica é o conjunto de passos específicos e determinados que concorrem para a obtenção de um conhecimento, passos este aceites pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que a pesquisa foi realizada (Selltiz, 1974). O método de investigação científica permite que se elabore um levantamento, observações e experiências, fornecendo conhecimento sobre a opinião, atitudes, crenças e percepções de indivíduos que participam no processo (Campomar, 1982).

O presente trabalho está de acordo com o que é proposto por Sarmento (2008), adaptado às normas da Academia Militar (2008), quanto à forma.

Elabora-se no presente trabalho, inicialmente, uma revisão da literatura, na qual se faz a análise documental de publicações e artigos de opinião de múltiplos autores que abordam a temática, bem como de legislação quer para as entidades públicas, quer específica para o Exército.

Para a realização da segunda parte deste trabalho, a parte prática, recorreu-se à aplicação de entrevistas com o intuito de obter informação, tendo a observação directa e indirecta permitido levantar bastantes dados (fig.1.1). As conversas informais com intervenientes no



Figura 1.2- Componentes do estudo de caso

Fonte: (Comissão Europeia, 2006)

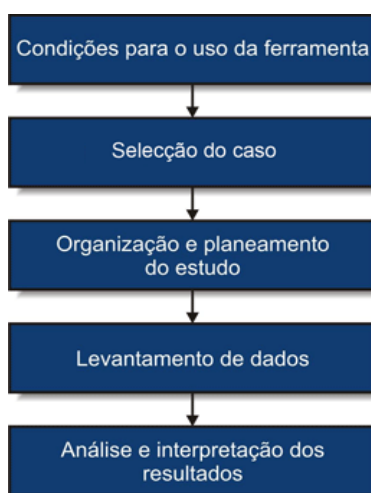


Figura 1.1- Etapas de um estudo de caso

Fonte: (Comissão Europeia, 2006)

processo assumiram também um papel importante na investigação, uma vez que possibilitaram a aquisição de conhecimento.

O método do estudo de caso (fig.1.2) foi o escolhido tendo como base a revisão de literatura efectuada e toda a informação recolhida.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de investigação aplicado está estruturado em duas partes. Na primeira parte apresenta-se o referencial teórico, que sustenta a segunda parte do trabalho, que é a parte prática. A primeira parte é composta por três capítulos e a segunda parte por dois.

No segundo capítulo, efectua-se o enquadramento histórico e legal da MM, define-se a sua missão e estrutura funcional e analisa-se as perspectivas futuras deste estabelecimento.

No terceiro capítulo, aborda-se o conceito de logística, as funções logísticas são enumeradas, define-se a função serviços e por fim o conceito alimentação é explanado.

No quarto capítulo, analisa-se o processo de alimentação do Exército e meios existentes, estuda-se o processo de alimentação utilizado pelo Exército francês e define-se actividade do Exército comparando-a ao modelo organizacional de Mintzberg.

No quinto capítulo, estabelece-se a metodologia e técnicas a adoptar, analisam-se os dados recolhidos e através do cruzamento de informação é dada a resposta às questões de investigação levantadas.

No sexto capítulo, apresentam-se as conclusões obtidas com a realização deste trabalho, as recomendações que se acham convenientes, bem como as limitações que houveram durante a concepção deste trabalho e as propostas para investigações futuras.

## **PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA**

### **CAPÍTULO 2 MANUTENÇÃO MILITAR**

Este capítulo irá abordar brevemente a evolução histórica da MM, o seu enquadramento legal, a sua missão e estrutura e algumas considerações acerca do futuro deste EFE. Tem como objectivo enquadrar a MM no âmbito geral de modo a tornar-se perceptível a sua evolução e importância no Exército ao longo dos anos, mas também a situação actual e perspectiva futura.

#### **2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

É intemporal a necessidade apresentada pelos Exércitos de se abastecerem, sendo esta necessidade directamente proporcional à evolução dos conflitos no tempo e no espaço. As técnicas e tácticas foram estando sujeitas a uma evolução constante, que é progressiva e contínua, do mesmo modo a necessidade de abastecimento também aumentou progressivamente.

Em Portugal este conceito ganha um carácter de permanência pela primeira vez nos reinados de D. Afonso III, e sobretudo no de D. Fernando, com a criação do posto de marechal que era o responsável pelo abastecimento das tropas em campanha. No entanto este sistema era bastante deficiente, devido à insuficiência de meios e dificuldade de transporte (Pinto, 1966).

Só após 1600, com a preparação para as guerras da Independência de modo a por fim ao reinado castelhano foi regulado e organizado o Serviço de Subsistências Militares, que em 1772 foi incumbido ao Estado. O Conde Lippe teve um importante contributo na organização do Exército quando foi convidado pelo Marquês de Pombal para assumir o seu comando. No entanto é em 1811 que é criada a Comissão de Víveres, que acabou por ser extinta, porque os resultados obtidos foram bastante negativos, tropas mal alimentadas e os preços praticados eram muito elevados.

Em 1861, através do Ministro da Guerra, Marquês Sá da Bandeira, existe a primeira tentativa de fabricação e fornecimento de pão ao Exército (Pinto, 1966), em 1862 é criada a

Padaria Militar decorrente desta tentativa. A Padaria Militar, foi o embrião da actual MM. Foi através da criação deste estabelecimento, que se viu alargada a sua actividade com o decorrer do tempo, que foi possível fazer faces às necessidades do Exército. Em Dezembro de 1869 este estabelecimento ficou regularizado com a publicação do plano de organização da Administração Militar, que passou a estar directamente subordinado à Direcção de Administração Militar em 1870 (Pinto, 1966). A necessidade de optimização e organização tornam-se evidentes já nesta época, pois, aliadas às suas funções, estava também a necessidade de infra-estruturas que sustentassem a actividade deste estabelecimento assim como uniformização dos preços praticados. A Padaria Militar<sup>8</sup> não tinha capacidade de resposta, as suas infra-estruturas encontravam-se bastantes degradadas e era evidente a necessidade de uma moagem de modo a reduzir os custos do produto final, o pão. Em 1896 tem início o processo de reestruturação da Padaria Militar, à imagem de outras nações como a França, a Alemanha e a Itália possuíam “...*fornecimento de víveres de duas ordens distintas de serviços – o de paz e o de guerra...*” (Pinto, 1966, p. 359). Surgiu a necessidade de abandonar o fabrico de, basicamente, pão e bolachas e “...*fundar uma nova instituição que denominaremos de Manutenção Militar de Lisboa, (...), sendo instante o abandono da actual Padaria Militar, por insuficiente, mal instalada e incompleta, é da maior vantagem económica e militar centralizar e unificar todos os serviços dela dependentes num só estabelecimento...*” (Pinto, 1966, p. 370).

Em 1897, pelo Decreto de 11 de Junho é aprovada, a organização e implementação no terreno da MM, que era de extrema importância, comprovada por analogia com os estudos realizados noutros países tais como a França, Alemanha e Itália que, já na altura, possuíam estabelecimentos semelhantes, a criação de um estabelecimento que abastecesse o Exército e demais entidades do Estado, de víveres e ainda proporcionasse, se necessário, a prestação de outros serviços, com objectivo de acompanhar a evolução das necessidades (Pinto, 1966). O Convento das Carmelitas, foi o “...local escolhido, (...), por apresentar as mais vantajosas condições de capacidade, situação e facilidade de comunicações.” (Pinto, 1966, p. 377), cumprindo o estipulado pelo art.º 4º da Carta de Lei de 19 de Julho de 1888. A MM dependia do Ministério da Guerra e estava imediatamente subordinada à Direcção de Administração Militar e tinha como fim “...*satisfazer ao fabrico de farinhas, pão e outros produtos alimentares, e seu fornecimento ao Exército, à Armada e aos estabelecimentos dependentes dos Ministérios do Reino, Justiça, Guerra e Marinha, (...), bem como forragens aos solípedes do Exército.*” (Pinto, 1966, p. 380), segundo o Decreto de 11 de Junho de 1897. As obras foram projectadas em 1898 e 1899, sendo em 1907 publicado o primeiro Regulamento da MM que enquadra a sua realidade, descreve as instalações e atribuições deste estabelecimento.

---

<sup>8</sup> Estava sediada na Rocha do Conde de Óbidos, funcionou durante 25 anos e gerou riqueza e conhecimento basilares na fundação da actual MM (Nunes, 2008).

Em 1911 é publicado o 2º Regulamento da MM, recorrente da organização do Exército, a MM adquire autonomia financeira e administrativa (Nunes, 2008), deixa de possuir verba do Orçamento de Estado (OE) e decorrente da greve do pão em Novembro de 1911 prova a sua capacidade de resposta, fornecendo pão a toda a população lisboeta. No início da 1ª República são encontravam-se em funcionamento as fábricas de moagem, fabrico de pão, massas, bolachas, alimentação para solípedes, talho, salsicharia, descasque de arroz. Em 1912 é inaugurada a fábrica de comprimidos que iria ter alguma importância em 1914 com a participação de Portugal na guerra, com aproximadamente cem mil homens abastecidos de café e vinho pela MM (Nunes, 2008). A expansão da MM e o aumento da sua actividade torna-se evidente: em 1916 é construída a fábrica de conservas (encerra na década de 60), o talho, matadouro e a salsicharia. No entanto, é em 1919 que o conceito de apoio em alojamento e alimentação surge, através das messes militares, que entram em vigor através do Decreto 5570 de 10 de Maio, encarregando a MM de organizar as messes de modo a prestar apoio a oficiais, sargentos e à família militar. A primeira é a Messe de Oficiais de Santa Clara criada em 1925. De 1920 a 1923 a MM obtém um crédito para criar armazéns reguladores de preços, que em tempo de guerra iria estabilizar os preços de venda devido à escassez e ao aumento da procura, assim como tem início o processo de industrialização deste estabelecimento (Nunes, 2008). Em 1929 é publicado o novo regulamento da MM e em 1931 é criado o Conselho Fiscal (Pinto, 1967) que passa a controlar e fiscalizar este estabelecimento.

No ano de 1942 a situação da MM era estável e favorável, tendo como factores concorrentes para isso o aumento de produção de massas devido ao desenvolvimento da capacidade inicialmente instalada, o fornecimento de ração para os solípedes da Guarda Nacional Republicana, Exército e a todos os estabelecimentos dependentes do Ministério da Economia. Neste período há um aumento da produção de pão, que ronda os sete biliões de quilogramas por ano. Esta situação advém do período histórico, o da segunda Grande Guerra (Nunes, 2008).

Na década de 60 a MM passa a ser responsável pelo serviço de abastecimentos de gasolinas e óleo e especializa o sistema de produção de pão. Devido à remodelação houve uma grande erosão financeira (Tavares, 2002). Em 1958 é publicado o Decreto-Lei n.º 41892 de 3 de Outubro que redefine as atribuições da MM, que se encontram actualmente em vigor. Em 1961 têm início os confrontos em África que fizeram com que a MM entrasse em esforço de guerra, aumentando a sua produção através da adopção do sistema de turnos, principalmente na fábrica de comprimidos e de bolacha devido ao crescimento do consumo de rações de combate. A implementação em território africano foi necessária, a MM abriu sucursais em Angola, Moçambique e na Guiné. Foi neste período que se inaugurou a fábrica de pastelaria e confeitaria que ainda hoje se encontra em funcionamento

(Nunes, 2008). A MM tinha atingido o seu auge. Em 25 Abril de 1974, a guerra termina e existe uma mudança de regime e a independência das colónias, o que veio a alterar profundamente a actividade da MM. Em 1985, com a liberalização do comércio de cereais, é extinto o monopólio do Estado e em 1986 com a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), houve o aparecimento das primeiras padarias de pão quente. Existe uma necessidade de reestruturação da MM que teve lugar em 1992, sendo os supermercados extintos, assim como algumas delegações.

Em 1993 a MM passa a ter dependência funcional do Comando da Logística (Cmd Log), segundo o Decreto - Lei n.º 50 de 26 de Fevereiro. Em 2004, com a extinção do Serviço Efectivo Normal (SEN)<sup>9</sup> e a redução de efectivos do Exército, o seu principal cliente, a MM, vê ainda mais limitada a sua acção. É neste ano que o complexo de frio do Carregado é vendido (Nunes, 2008), para fazer face à despesa. Todavia, a MM ainda se encontra sobredimensionada, o que apenas se reflecte em despesas devido à necessidade de constante manutenção com infra-estruturas e equipamento.

Actualmente a MM encontra-se em processo de reestruturação que possibilitará a sua adequação aos tempos correntes, colocando esta situação bastantes incertezas quanto à sua continuidade.

## 2.2 ENQUADRAMENTO LEGAL

A MM é uma entidade dotada, por lei, de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, segundo o Decreto-Lei n.º 252/72, de 27 de Julho. Contudo, este estabelecimento pode adquirir património mas não pode alienar o mesmo, que coloca em questão a sua autonomia patrimonial.

A MM é um EFE estando sujeita à tutela exercida pelos ministros das Finanças e da Defesa. Segundo o n.º 6 do art.º 20 do Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março, os poderes de direcção e fiscalização são exercidos pelo Cmd Log<sup>10</sup> (dirigido pelo Quartel-Mestre-General), que constitui um órgão central de administração e direcção da estrutura do Exército, ao qual compete assegurar as actividades do Exército no domínio da administração dos recursos materiais e financeiros, de acordo com os planos e directivas superiores, e compreende, entre outros, a Direcção de Aquisições (DA) e o Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris (CFEF).

---

<sup>9</sup> Espelhado no n.º 1 do art.º 59 da Lei nº 174/99 de 21 de Setembro que entra em vigor em 2000 e extingue o SEN em 2004.

<sup>10</sup> N.º1 do art.º 14.º do Decreto-Lei n.º231/2009 de 15 de Setembro refere que o Cmd Log “tem por missão assegurar as actividades no domínio da administração de recursos materiais e financeiros, de transportes e infra-estruturas de acordo com os planos e directivas superiores”

É considerada um Serviço e Fundo Autónomo (SFA), pela análise dos relatórios emitidos pelo Tribunal de Contas (TC), Direcção Geral do Orçamento (DGO) e pela Inspeção Geral das Finanças (IGF). Porém, segundo o Chefe de Estado Maior do Exército (CEME) no parecer ao relatório do TC “ *a qualificação daquele estabelecimento como sendo um serviço e fundo autónomo (...) não se encontra em consonância com o que decorre da legislação que especialmente enquadra os Estabelecimentos Fabris do Exército (...), na doutrina os EFE foram desde sempre qualificados como empresas públicas (...). Atento o enquadramento legal (...) embora atípicas ou imperfeitas e, como tal, não devem ser abrangidas pela aplicação do regime de unidade de tesouraria do Estado.*” (Tribunal de Contas, 2009, p. 10)

O estudo 3/09 de 18/03 de 2009 do TC, elaborado pelo Dr. Carlos Correia<sup>11</sup>, que se apoia na interpretação segundo o segmento histórico da MM, define estes estabelecimentos como “entidades públicas empresariais” (segundo o Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de Dezembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei 300/2007, de 23 de Agosto), embora como empresa pública atípica. O Acórdão do Tribunal Constitucional nº 31/84 refere que “ *Os estabelecimentos fabris das Forças Armadas não constituem empresas públicas perfeitas, (...) mas não podem deixar de ser caracterizados como empresas públicas imperfeitas, já que dispõem de ampla autonomia de gestão empresarial e contam com recursos próprios a acrescer aos do Orçamento de Estado.*” Pela análise foi-nos possível verificar que não existe consenso quanto à caracterização jurídico-legal da MM, corroborando o referido anteriormente pelo CEME.

Este estabelecimento presta contas à IGF, à Direcção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) nos prazos previstos por lei, sendo as normas contabilísticas aplicáveis às da contabilidade privada.

## 2.3 MISSÃO E ESTRUTURA

A actividade da MM é regulada pela Lei n.º 2020, de 19 de Março de 1947<sup>12</sup> e pelo Decreto-Lei n.º 41 892, de 3 de Outubro de 1958<sup>13</sup>. Através da análise desta legislação podemos concluir que o Exército deve recorrer aos EFE, quando as necessidades da defesa nacional não possam ser satisfeitas por empresas privadas ou quando convenha reservar, total ou parcialmente, a sua acção no que diz respeito à rapidez de acção e manutenção de segredo e segurança em assuntos relativos à defesa, a missão da MM é “*apoiar prioritariamente e*

---

<sup>11</sup> Proveniente no Anexo VI ao Relatório do TC, pág. 47.

<sup>12</sup> Diploma que estabelece as bases relativas aos estabelecimentos fabris dependentes do Ministério da Guerra.

<sup>13</sup> Diploma que estabelece as normas orgânicas dos estabelecimentos fabris do Ministério do Exército (alterado pelos Decretos-Lei n.º 44.045, de 20 de Novembro de 1961 e n.º 48.566, de 3 de Setembro de 1968).

em permanência o Exército através de actividades fabris e de apoio logístico nas seguintes classes<sup>14</sup>:

- Víveres (classe I)
- Combustíveis e lubrificantes (classe III)<sup>15</sup>
- Artigos de cantina (classe IV)
- Expediente e impressos (classe II)

Em segunda prioridade, apoia os restantes Ramos, as Forças de Segurança e Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil.

Eventualmente, apoia as actividades de pesquisa e investigação no âmbito do Serviço de Intendência. (...) Assegura o funcionamento das Messes Militares do Exército.

Aproveita a capacidade sobranete para apoio a organismos não militares e para a exportação com prioridade, para os países de expressão portuguesa.” (Manutenção Militar, 2004, pp. 12,13).

No entanto é referido anteriormente o funcionamento das Messes Militares, que têm como missão, segundo o Decreto 5570 de 10 de Maio 1919, de prestar apoio a oficiais, sargentos que residam ou transitem por onde estas se encontrem sediadas e prestar apoio à família militar (Nunes, 2008). Como resultado disto é possível concluir que as messes prestam apoio a Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) de alojamento e alimentação, quando estas não possuem capacidade para tal.

A estrutura da MM é definida de acordo com a Lei n.º 2020, de 19 de Março de 1947. É constituída pela Direcção e, através da análise da Base IX, pelos Serviços Gerais, Serviços Industriais, Serviços Comerciais e Serviços de Contabilidade e Finanças. Para além destes possui ainda vários gabinetes que são o de auditoria interna, organização informática, jurídica, coordenação e apoio às messes, apoio e direcção e o de controlo de qualidade. Tem ainda na sua dependência as messes, sucursais e delegações existentes por todo o país<sup>16</sup>.

## 2.4 PERSPECTIVA FUTURA

“Já em 2002 o Ministro da Defesa Nacional, Dr. Rui Pena, havia feito publicar em Diário da República um Despacho determinando ao Chefe do Estado-Maior do Exército a constituição de um grupo de missão no sentido de definir e propor o plano conducente ao encerramento e à extinção das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE) e MM. Mais

---

<sup>14</sup> Classes de abastecimento ver Anexo A

<sup>15</sup> Apenas os lubrificantes estão a ser fornecidos ao Exército.

<sup>16</sup> Ver Anexo A, pp.39-41.

recentemente, nas Grandes Opções do Plano para 2009, refere-se “...a concretização (em 2009) da reforma dos estabelecimentos fabris das Forças Armadas (Arsenal do Alfeite, OGFE e Manutenção Militar) assente em linhas de orientação estratégicas que passam por reestruturar o modelo orgânico, modernizar a gestão, e adaptar o modelo de negócio às necessidades actuais das Forças Armadas...” (Machado, 2009).

“Segundo vários órgãos de comunicação social noticiaram, com base em fontes do Ministério da Defesa, Dr. Severiano Teixeira determinou no passado dia 17 de Abril de 2009 a extinção nos moldes actuais da MM e das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento. O Ministério da Defesa Nacional terá determinado que até ao final do mês de Abril de 2009, se proceda ao estudo da integração da MM e OGFE no Cmd Log do Exército.” (Machado, 2009).

As Grandes Opções de Plano 2010-2013 referem que “será ainda concluída a reestruturação da Manutenção Militar e das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento.” (Ministério das Finanças, 2010, p. 83)

No entanto, pela análise do art.º 14.º n.º 4 do Decreto-Lei n.º231/2009 de 15 de Setembro, tanto a MM como as OGFE não constam na orgânica do Exército, existe sim a Chefia de Apoio Logístico de Pessoal (CALP) que pressupõe a fusão destes dois estabelecimentos, formando um grupo de trabalho que providenciou ao Exército modalidades de acção, de modo a levar a cabo esta reestruturação.

Actualmente, tanto a MM como as OGFE continuam a desempenhar a sua actividade normalmente. No entanto nada indica que este processo de reestruturação seja breve, antes pelo contrário, pois tanto os recursos humanos, como as infra-estruturas e necessidade de um apoio contínuo requerido pelo Exército, tornam este processo moroso. Apesar de todos os comunicados, comissões e grupos de trabalho formados no processo de extinção e depois reestruturação, o futuro é ainda incerto.

## **2.5 RESUMO**

A MM é um estabelecimento com 113 anos de existência e desempenha as suas funções tendo sempre como principal cliente o Exército.

É caracterizada como um SFA por algumas entidades e como uma empresa pública imperfeita por outras, existindo uma incerteza quanto à sua caracterização.

Actualmente encontra-se sobredimensionada e as suas infra-estruturas bastante degradadas, sendo necessário uma reestruturação, que se encontra actualmente em curso.

## CAPÍTULO 3

# A LOGÍSTICA NO EXÉRCITO

Neste capítulo será apresentado o conceito de logística assim como as funções logísticas que contemplam este conceito. O conceito de alimentação e processo serão também abordados de modo a enquadrar o tema e a pergunta de partida.

### 3.1 CONCEITO

A logística é transversal à evolução da humanidade, na antiguidade clássica, mais propriamente na escola Aristotélica. Logística era o termo dado ao raciocínio elaborado com base em algarismos e símbolos matemáticos (Carvalho, 2004). Este conceito sofreu uma evolução constante, tanto na vertente civil como na militar, apesar de “muito antes do homem de negócios se aperceber da centralidade da logística no mundo empresarial já o estrategista militar a usava...” (Carvalho, 2004, p. 20). “ Em 1837, o apoio logístico às operações militares aparece estruturado num novo conceito designado por LOGÍSTICA.” (IESM, 2007, p. 8) definido por Jomini<sup>17</sup>, o conceito aparece estruturado e organizado pela primeira vez. A evolução do conceito e sua aplicação torna-se evidente em ambas as vertentes.

Actualmente, “logística hoje é mais que distribuição física. É mais do que simples gestão de materiais. É mais do que simples reabastecimento” (Carvalho, 2004, p. 31), a Logística hoje é tudo isso e a capacidade de integrar fluxos físicos e informacionais de modo a controlar o destino, a velocidade e quantidade de abastecimentos existentes em todo o sistema de distribuição.

Na vertente militar, *“a Logística é a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças. Está relacionada com os seguintes aspectos das operações militares:*

---

<sup>17</sup> Antoine-Henri Jomini (1779-1869), de nacionalidade Suíça, banqueiro de profissão, alistou-se em 1798, no Exército Francês. Em 1804 fez parte do Estado-Maior do Marechal Ney, estatuto que prolongou até 1813, altura a partir da qual serviu no Exército Russo. Para além do brilhante desempenho como Oficial de Estado-Maior, que o levou a atingir a patente de Brigadeiro-General, Jomini ficou conhecido pela publicação de obras e escritos de assuntos militares como *“Traité de Grand Tactique”* e *“Précis de L’art de la Guerre”*.

- *Concepção e desenvolvimento, obtenção, recepção, armazenagem, movimentos, distribuição, manutenção, evacuação e alienação de materiais, equipamentos e abastecimentos.*
- *Transporte de pessoal e material.*
- *Construção, conservação, operação e disposição de instalações.*
- *Sustentação e fornecimento de serviços.*
- *Apoio sanitário.*

*Tendo como referência os conceitos de movimento (toda a actividade necessária para transferir de localização Forças/Unidades, nomeadamente o seu pessoal, material e abastecimentos) e de sustentação (actividades orientadas para disponibilizar no local, no momento, na quantidade e com as especificidades adequadas, os abastecimentos e serviços necessários à realização das missões atribuídas), inserem-se na definição apresentada, para além das actividades ao nível tático, actividades relacionadas com a Logística ao nível estratégico e a Logística ao nível operacional.” (Exército, 2007, p. 17)<sup>18</sup>.*

*“Na medida em que a Logística abrange todos os problemas ligados à finalidade de fazer viver as tropas e alimentar o combate, podemos descrever a sua **missão** como: DESENVOLVER E MANTER O MÁXIMO POTENCIAL DE COMBATE ATRAVÉS DO APOIO AOS SISTEMAS DE ARMAS. Esta missão será cumprida, colocando o pessoal e material adequados, no local próprio, em tempo oportuno e nas melhores condições de eficiência. Ou seja: ALIMENTAR, ATESTAR, MUNICIAR E REPARAR SISTEMAS DE ARMAS.” (IESM, 2007, p. 24)*

O planeamento logístico deve antecipar a manobra militar, para que se possa constituir como uma vantagem. O modo de processamento e economia de meios vão representar factores de sucesso transversais tanto na vertente militar como na vertente civil (Carvalho, 2004).

No entanto, a logística pode ser dividida em Logística Pura ou Teórica que estuda as teorias, princípios e leis que regem a actividade logística e em Logística Aplicada que faz a aplicação das teorias, princípios e leis da Logística Pura para resolução prática dos problemas logísticos. A Logística Aplicada pode dividir-se em Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção e Logística Operacional ou de Consumo. A Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção está interessada no estudo dos problemas logísticos que se apresentam à escala nacional ou governamental e corresponde à faceta industrial da

---

<sup>18</sup> Manual actualmente em vigor no Exército

Logística. A Logística Operacional ou de Consumo estuda os problemas que se apresentam ao nível das forças operacionais (IESM, 2007)<sup>19</sup>.

## 3.2 FUNÇÕES LOGISTICAS

*“Para permitir o cumprimento da missão da Logística é necessário executar uma enorme diversidade de tarefas e especializar pessoal e estruturas. Por isso, tornou-se necessário agrupá-las de forma a tornar possível uma especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução; surgiu, assim, aquilo a que se convencionou chamar Funções Logísticas. As Funções Logísticas são um conjunto de actividades afins que concorrem para a mesma finalidade. Presentemente são consideradas as seguintes: **Reabastecimento; Movimentos e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Infra-estruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; e Serviços.**” (Exército, 2007, p. 23)*

O Reabastecimento é o conjunto de todas as actividades realizadas com vista à obtenção, recepção, armazenagem e distribuição de abastecimentos, incluindo a determinação, em qualquer altura, do tipo e quantidade necessária e a reafecção dos artigos a destinatários que não os originais. Inclui todos os materiais e artigos usados no apoio e sustentação das forças militares. Compreende também o conjunto de actividades que se destinam a fornecer em tempo os abastecimentos de todas as classes<sup>20</sup>, necessários para assegurar a sustentação das forças. Deve ser sempre tida em consideração a necessidade do comandante ter suficiente percepção e informação sobre os níveis de todas as classes de abastecimentos das suas forças. (Exército, 2007).

A função logística Movimentos e Transporte (M&T) abrange todo o espectro de infra-estruturas, instalações, organizações e equipamento necessários à projecção, incluindo as operações de Recepção, Estacionamento, Movimentos e Integração, sustentação e retracção de Forças durante a execução de uma missão. A missão no âmbito dos M&T comporta o planeamento, a direcção e o controlo dos meios de transporte e necessidades a estes associados, com o objectivo de deslocar pessoal, material e abastecimentos para um determinado local, em tempo e nas quantidades desejadas, nas necessárias condições de operacionalidade e da forma mais económica, tendo em vista a satisfação operacional da missão (Exército, 2007).

---

<sup>19</sup> Pode ser equiparada à logística nos diferentes níveis estratégico, operacional e tático. (Exército, 2007)

<sup>20</sup> Dos vários critérios existentes, o que procede à classificação dos abastecimentos são as afinidades de utilização – classes de abastecimentos – e de manuseamento – grupos de abastecimentos – que os classificam atribuindo-lhes uma nomenclatura específica. Ver Anexo A – Classificação dos abastecimentos.,pp.49-51

A Manutenção é o conjunto de actividades com a finalidade de manter o equipamento em condições de operacionalidade e restaurar tal condição ao equipamento que não se encontra operacional. Inclui a inspecção, verificação, assistência, classificação, reparação, reconstituição, reacondicionamento e actualização tecnológica. Deve ser dirigida no sentido de garantir a vida útil e a interoperabilidade dos sistemas de armas e equipamentos (Exército, 2007).

O Apoio sanitário é o conjunto de actividades de carácter sanitário que têm por finalidade o aprontamento, a preservação dos efectivos e a recuperação dos indisponíveis (doentes e feridos, humanos ou animais). O apoio sanitário deve estar em condições de contribuir para a protecção da força e garantir o seu moral através da prevenção de doenças, de evacuações rápidas e do melhor tratamento de doentes e feridos. Inclui operações de sanitarismo e preparação de tropas; desinfestação e controlo de pragas e epidemias, e fármaco-vigilância (Exército, 2007).

A função Infra-Estruturas Conjunto de actividades exercidas no sentido de dotar todos os intervenientes com as instalações necessárias. Relaciona-se com a concepção, construção, remodelação, manutenção, operação e disposição de instalações para projecção, acomodação, instalação, sustentação e retracção das forças (Exército, 2007).

A Aquisição, contratação e Alienação é o conjunto de actividades destinadas a assegurar o acesso aos recursos materiais e serviços necessários, bem como a racionalização de inventários e recursos e o estabelecimento de práticas e procedimentos, facilitando a ligação com os seus interlocutores (Exército, 2007).

A função logística Serviços é o conjunto de actividades logísticas não integradas nas restantes funções logísticas e que visam a vida e o bem-estar dos militares e o apoio a outras funções logísticas (ex., lavandaria, banhos, etc.) (Exército, 2007).

### **3.2.1 A FUNÇÃO SERVIÇOS**

*“A logística “não se esgota” com as actividades integradas nas Funções Logísticas já apresentadas. Para além do fornecimento de artigos às tropas, dos deslocamentos de pessoal e material, da disposição de instalações, da aquisição de abastecimentos e dos cuidados a ter para conservar o pessoal e material pronto para o combate, existe todo um conjunto de outras actividades, muito diversificadas, sem as quais seria deficiente a prontidão logística de uma força.*

*Esse conjunto de actividades é relativamente vasto porém, nenhuma dessas actividades é qualificada de suficientemente importante para constituir, por si só, uma função logística*

*individualizada. Salientam-se as seguintes: Alimentação, Banhos e Troca de Fardamento, Camuflagem, Cantinas, Descontaminação, Fabrico de Pão, Inactivação de Engenhos Explosivos, Lançamento Aéreo de Abastecimentos e Equipamentos, Lavandaria e Renovação de Têxteis, Luta Contra Incêndios, Produção e Distribuição de Energia, Purificação de Água, Recolha de Material, incluindo Actividades de Salvados e Utilização de Mão-de-obra.” (Exército, 2007, p. 81)*

### **3.2.1.1 ALIMENTAÇÃO**

*As actividades do Serviço de Alimentação “abrange as pessoas, os processos e os recursos envolvidos no alimentar das tropas. O serviço envolve um conjunto de actividades, desde a pesquisa e a obtenção do produto alimentar, até ao cozinhar e servir do mesmo, tendo por finalidade assegurar as refeições necessárias. Por ração entende-se a quantidade de alimentação que se fornece a cada soldado diariamente e que lhe garante refeições nutritivas. Contudo, no campo de batalha, as operações de combate podem impedir o fornecimento de rações quentes, pelo que nestas situações serão fornecidas rações de combate, sob a forma de refeições individuais empacotadas, compostas por géneros consumíveis tal como se apresentam ou após simples aquecimento” (Exército, 2007, p. 82).*

“Na classe I incluem-se os artigos necessários à actividade “alimentação” inserida na função Serviços” (Exército, 2007, p. 28).

Segundo o art.º6 da Secção II do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 328/99 de 18 de Agosto, os militares dos três ramos das Forças Armadas, quando na efectividade de serviço, têm direito a abono de alimentação, regra geral em espécie

## **3.3 RESUMO**

A alimentação está enquadrada na função logística Serviços que por sua vez é parte integrante do conceito de logística do Exército. A nível doutrinário, esta é a única referência acerca da alimentação no Exército como actividade logística.

## CAPÍTULO 4

# A ALIMENTAÇÃO NO EXÉRCITO

O actual processo de alimentação do Exército, assim como, o papel da MM no mesmo, são explanados neste capítulo. O modo de processamento de alimentação no Exército francês assim como a estrutura organizacional tendo como base o modelo de Mintzberg e a actividade nuclear do Exército português são igualmente abordados.

### 4.1 ESTRUTURA E PROCESSO

Para podermos ter uma percepção do processo de alimentação do Exército é essencial realizar uma análise das suas fases (Fig.4.1).

Existem 6 fases essenciais a este processo que são: **plano de ementas, determinação de**

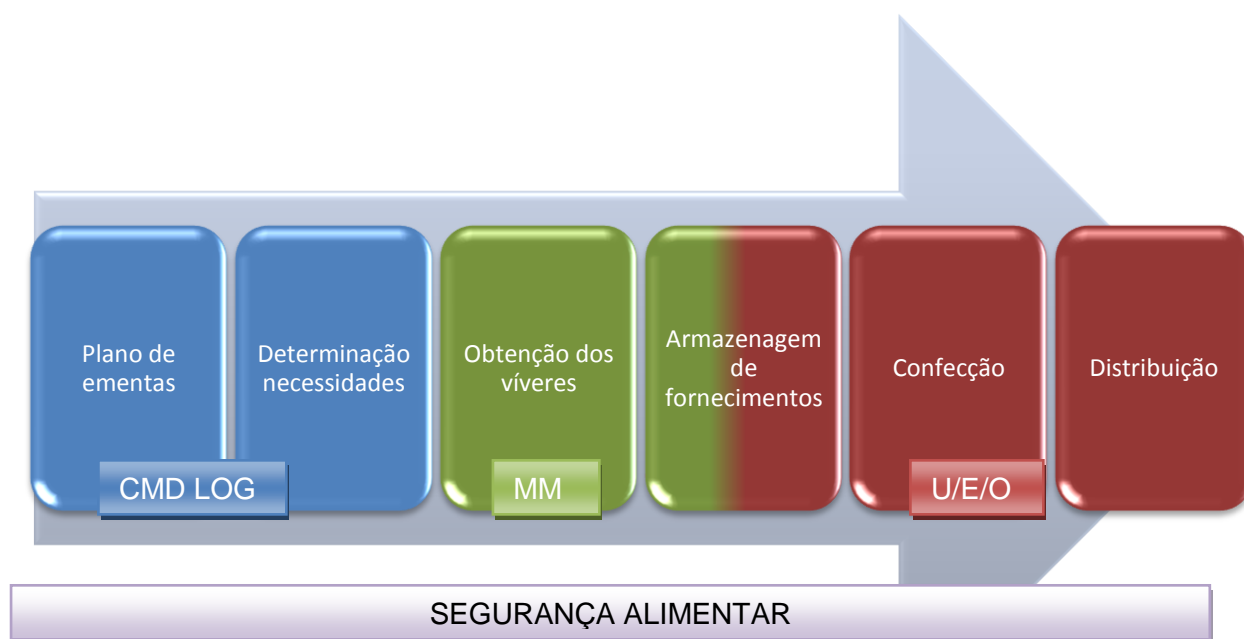


Figura 4.1 - Processo de alimentação do Exército

**necessidades, obtenção de víveres, armazenagem e fornecimentos, confeção e distribuição.** O Cmd Log está encarregado de definir as ementas, que é realizado por um gabinete especializado<sup>21</sup> para o efeito através da publicação do plano trimestral de ementas, estas são elaboradas tendo em conta a quantidade de calorias que são necessárias para o tipo de esforço que as diferentes U/E/O desempenham<sup>22</sup>. A determinação de necessidades é elaborada com base nos efectivos autorizados nas U/E/O que são enviados pela Direcção de Material e Transportes. A manifestação de necessidade é apresentada à MM que trata da

<sup>21</sup> Gabinete de Estudos Técnicos do Estado Maior do Cmd Log.

<sup>22</sup> Segundo o disposto no n.º 4 da Portaria n.º 822/91, de 14 de Agosto.

obtenção dos víveres, através do procedimento legal de contratação. A armazenagem de fornecimentos é realizada pela MM, através das sucursais e da sede. No entanto as U/E/O também armazenam<sup>23</sup> abastecimentos, nas suas instalações, sendo esta fase responsabilidade de ambos os intervenientes, a MM e as U/E/O. A confecção e distribuição são responsabilidade das U/E/O. Todavia o fornecimento de alimentação confeccionada pelas messes militares sucede em algumas situações. A Fig.4.1 apenas ilustra o processo mais vulgar em prática no Exército.

De modo a realizar as duas últimas fases do processo, confecção e distribuição, realizadas nas U/E/O, o Exército português possui 66 cozinhas que servem cerca de 20.000 almoços por dia. Do ponto de vista organizacional as cozinhas estão inseridas nos sectores de alimentação das U/E/O e têm como objectivo a produção e distribuição de três refeições<sup>24</sup> diárias nas respectivas U/E/O, no entanto, existem para além destas refeições o suplemento nocturno, os suplementos desportivos e os suplementos contínuos/violentos dependendo do tipo de actividade desenvolvidas pelas U/E/O. As dimensões das cozinhas variam consoante a capacidade de serviço, tendo sido divididas em três tipologias: as que têm a capacidade de serviço superior a 400 refeições, as que têm a capacidade de serviço superior a 100 e inferior a 400 refeições e as que têm uma capacidade de serviço inferior a 100 refeições (Fig.4.2).

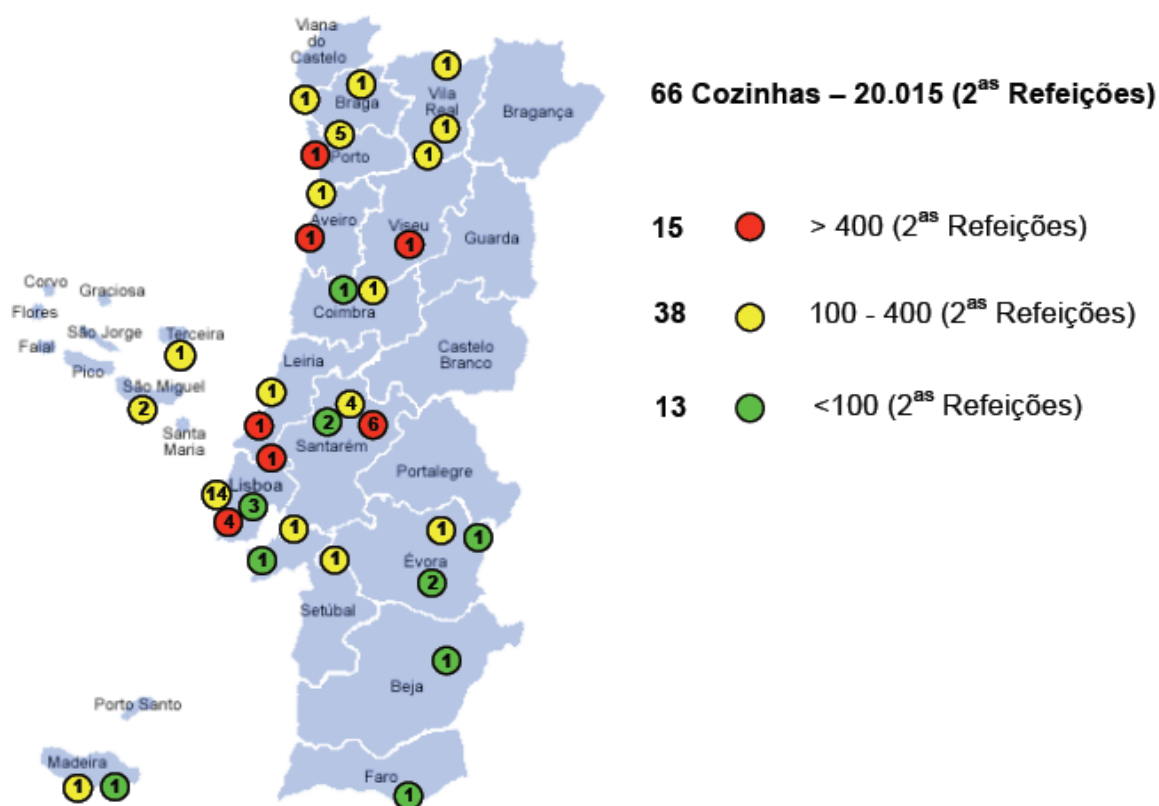


Figura 4.2 Distribuição das cozinhas do Exército Português pelo Território Nacional

Fonte: (Rosa, 2008)

<sup>23</sup> Em quantidade necessária para 72 horas.

<sup>24</sup> Pequeno-almoço, Almoço e Jantar que equivalem à 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> refeições.

Regra geral, todas as U/E/O possuem apenas uma cozinha que serve três zonas de distribuição distintas: duas messes (uma de oficiais e outra para sargentos) e o rancho geral. Nas messes, as refeições dispõem de serviço à mesa enquanto no rancho geral a distribuição das refeições se realiza através de uma linha de *self-service*. O sector de alimentação das U/E/O assume o objectivo de garantir a segurança dos produtos distribuídos, ao assegurar a ausência ou redução para níveis aceitáveis dos eventuais perigos que possam ocorrer. A segurança alimentar é transversal a todo o processo, assumindo uma importância cada vez maior neste processo (Laboratório de Bramatologia do Exército, 2008).

A Segurança Alimentar é um factor transversal a todo o processo, é da responsabilidade primária da Direcção de Saúde/Centro Militar de Medicina Veterinária, porém existe um Gabinete de Controlo da Qualidade na MM, com responsabilidades de verificar as condições higio-sanitárias existente em toda a MM e de analisar, de acordo com o contratualizado com os fornecedores, as especificações dos géneros alimentares recepcionados

#### 4.1.1 PAPEL DA MANUTENÇÃO MILITAR

A MM é o principal fornecedor de víveres ao Exército (Silva, 2009). Através da análise do gráfico 4.1<sup>25</sup> é possível verificar-se que em 72% das 36 cozinhas analisadas, a alimentação é fornecida na totalidade pela MM (Silva, 2009).

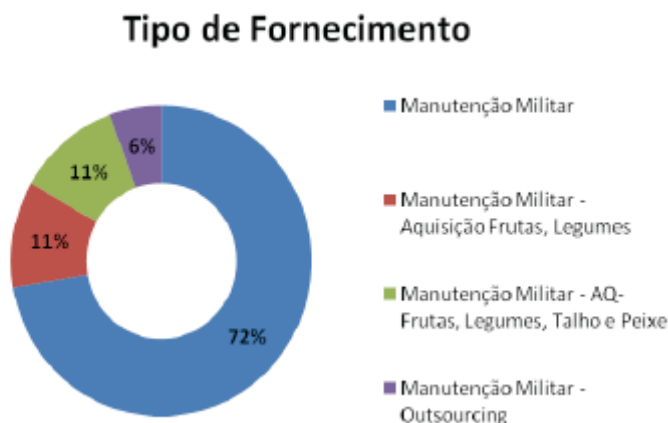


Gráfico 4.1 - Fornecimento de alimentação ao Exército

Fonte: (Silva, 2009)

Regra geral, a MM, detém duas fases do processo, a obtenção de víveres e a armazenagem de fornecimentos. Um dos factores que lhe permite realizar estas tarefas é a sua implementação territorial (fig.4.3). Porém a sua estrutura, instalações e meios carecem de investimento, pois para além de sobredimensionadas encontram-se degradadas dificultando a armazenagem e transporte. Existem casos particulares no Porto e em Lisboa em que a

<sup>25</sup> Representa o fornecimento víveres às U/E/O, foram analisadas 36 cozinhas das 66 existentes. A MM fornece todas elas, no entanto alguns artigos são adquiridos directamente ao mercado pelas mesmas.

MM, através das messes militares detém a fase da confecção, distribuindo refeições confeccionadas. As U/E/O apoiadas desta forma apenas procedem à sua distribuição. Esta modalidade de apoio em alimentação ainda se encontra numa fase embrionária, este conceito prevê a centralização do processo de confecção de várias U/E/O numa cozinha.



Figura 4.3 Implementação territorial das zonas de armazenagem da Manutenção Militar

Fonte: (Rosa, 2008)

## 4.2 O CASO FRANCÊS

Em França o processo de alimentação do Exército é executado de maneira diferente, através de um *Centre de Production Alimentaire* (CPA). Com base nos dados adquiridos analisados e processos de confecção utilizados pelo CPA foi possível estudar o modo de operar diferente ao do Exército português, à semelhança do que foi feito no processo de fundação MM no século XIX em que “*um ilustre oficial de Artilharia do nosso Exército que no estrangeiro visitou e analisou estabelecimentos e o seu modo de funcionar*” (Pinto, 1966, p. 359) concluindo que era indispensável a formação de uma MM em Portugal. A análise do modelo francês torna-se relevante.

O CPA localizado em Satory<sup>26</sup> prepara mais de 12000 refeições por dia. O seu crescimento progressivo prevê a produção de perto de 24000 por dia, no entanto foi construído para preparar um máximo de 50000 refeições por dia. Com tais *performances*, esta nova cozinha

<sup>26</sup> Em Versailles a Oeste de Paris.

central do Exército é a mais importante cozinha colectiva de França, talvez mesmo da Europa. O seu custo: 93MF (Milhões de Francos) para a construção, 24MF para material, 8 MF para a informática geral. O restante agrupa o recheio e o plano de formação. É um edifício novo com mais de 5000 m<sup>2</sup>, foi aberto no fim de 1999. Mas a sua existência procede da decisão de 1993, do CEME que previa racionalizar e modernizar as estruturas de restauração, principalmente em termos de segurança alimentar e de tecnologias utilizadas. A política de alimentação do Exército visa, com palavras do Ex.mo General Monchal “*modernização da função alimentação, assegurando um serviço de qualidade a menores custos e preservando a integralidade dos savoir-faire indispensáveis em tempo de paz, de crise e de guerra*”. Assim apareceram em 1993 e 1994 dois CPA em França. O de Lyon e o de Coëtiquidan. A sua missão era alimentar as regiões de Rhône-Alpes e Bretanha. Mas em 1997, a esta política de modernização junta-se o fim da conscrição e o aumento do número de contratados e pessoal civil. Este novo formato do Exército iria criar directivas que preveriam uma redução do número de restaurantes e uma transformação dos seus funcionamentos. Estudado conjuntamente pelo Estado Maior do comandante militar de França, o comissariado do Exército e o Serviço de Saúde das Forças Armadas, o CPA de Satory enquadrou-se perfeitamente nesta redefinição. (La Cuisine Collective, 2000).

O CPA utiliza o processo *cook-chill*<sup>27</sup> ou *cook-freeze*<sup>28</sup> nos 18 restaurantes-satélite (RS) que apoiam as Forças Armadas francesas de alimentação, estes estão reorganizados pelas necessidades de reaquecimento. Existem cerca de 30 RS em toda a França funcionando pelo mesmo processo. Segundo o Tenente-Coronel François Camilleri, Director do CPA, “há uma inter-dependência total entre a cozinha e os RS. Tecnicamente os RS estão equipados pelo CPA ou através de um fornecedor exclusivo”. Os restaurantes devem encomendar com uma semana de antecedência as suas refeições a partir de um plano de menus trimestral elaborado por uma comissão, em que a escolha é de uma variedade extrema, pois constam 5 entradas, 4 pratos principais, 5 queijos e 5 sobremesas. O CPA propõe um outro prato de peixe duas vezes por semana. Só o pão e o produto do pequeno-almoço não provêm do CPA. Mas o CPA é também capaz de fabricar refeições específicas para a ocasião de festas nacionais ou de patronos. O CPA joga assim com o papel de transformador ou com o papel de plataforma logística. Em qualquer dos casos, os restaurantes não têm um só interlocutor (La Cuisine Collective, 2000).

Quanto ao processo de produção o CPA de Satory encontrou uma solução mista *Cook-chill* ou *Cook-freeze* e confecção *sous vide*<sup>29</sup>. A data limite de consumo é fixada em 5 dias. As refeições são embaladas e reaquecidas nos RS. Determinação das necessidades é sobretudo ao nível da informática geral que o projecto retém, todo o projecto informático

---

<sup>27</sup> Ver glossário p. 47.

<sup>28</sup> Ver glossário p. 47.

<sup>29</sup> Cozinha em vácuo, ver glossário p. 47.

está integrado em rede através de uma ligação intranet. Os RS dispõem de um computador idêntico ao do CPA que permite realizar as encomendas de refeições e as notas de recepção. Uma mensagem electrónica permite a comunicação entre os diferentes actores. No coração da cozinha central, a colocação de uma gestão de produção assistida por computador, do tipo industrial, permite ao CPA assegurar um alto nível de produção com fluxos rígidos. O sistema pode gerar a criação e a gestão de ordens de fabricação, a determinação de necessidades (matérias primas, materiais de produção, recursos humanos...), a planificação de taxas de produção e mesmo o loteamento e expedição da produção. (La Cuisine Collective, 2000).

### 4.3 ACTIVIDADE DO EXÉRCITO

De acordo com o art.º 2º da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, as suas missões são *“a de assegurar a defesa militar contra qualquer agressão ou ameaça externas. (...) satisfazer no âmbito militar, os compromissos internacionais assumidos. (...) Colaborar nos termos da lei em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, inclusivamente em situações da calamidade pública que não justifiquem a suspensão do exercício de direitos.”*



Figura 4.4- Estrutura das organizações segundo Mintzberg

Fonte. (Fernandes, 2008)

Segundo o art.º 1º do Decreto-Lei n.º 61/2006, o Exército: *“tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres; (...) participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais humanitárias e de paz, na protecção e evacuação de cidadãos*

nacionais em áreas de tensão ou crise, bem como na representação do país em organismos e instituições internacionais; (...) cumprir outras missões de interesse público que lhe forem cometidas por lei.” Desta forma pode-se identificar o *core business* do Exército, e definir a sua actividade primária. Através da análise do modelo estrutural das organizações de Mintzberg (fig.4.4), que apresenta um modelo da estrutura das organizações com base na combinação de vários parâmetros. O seu modelo ilustra a forma como estes parâmetros ou componentes básicos estão combinados de forma sinérgica a fim de obter uma performance organizacional superior (Mintzberg, 1983). Segundo Ballou (*apud* Carvalho, 2004) uma empresa, de forma generalista apresenta uma relação entre dois tipos de actividades, as primárias e as de suporte. No modelo apresentado por Mintzberg existem cinco partes distintas, o vértice estratégico do qual fazem parte a direcção, a linha hierárquica que representa o nível intermédio entre a base e o topo, o centro operacional que está directamente encarregado da produção, a tecnoestrutura que permite à organização trabalhar de forma mais produtiva. O seu objectivo último é aumentar o desempenho (constituído por analistas que avaliam tarefas, procedimentos e funções (Seiffer, 1998)) e pela logística que representa todas as actividades de suporte da empresa (Correia, 2004), (Silva R. L., 2005).

A logística inclui todas as actividades de suporte, que, segundo Sansalieu (*apud* Correia, 2004), refere que as actividades que não conferem às organizações vantagem competitiva podem ser alienáveis. Quando estas são especializadas pela organização de modo a poder tirar um melhor aproveitamento da experiência adquirida na função assim como pelo período de tempo que esta é desempenhada os resultados obtidos são em regra mais satisfatórios.

Comparando a estrutura organizacional do Exército com o modelo apresentado por Mintzberg podemos verificar que o mesmo possui actividades de suporte, denominadas de Logística segundo Mintzberg. Se o processo de alimentação do Exército for analisado e inserido neste modelo, podemos concluir que, à luz desta teoria, seria possível recorrer ao outsourcing nas actividades de suporte, nas quais está inserida a alimentação, visto que as secções de alimentação que desempenham a fase da confecção e distribuição nas U/E/O são compostas em grande parte por militares, que por sua vez têm um vínculo temporário com a instituição. Desta forma a reavaliação do actual processo de alimentação para um modelo diferente com o objectivo de aumentar a qualidade e segurança de forma permitir que foque a sua actividade no que é o seu *core business*.

#### **4.4 RESUMO**

O processo de alimentação mais comum no Exército é constituído por seis etapas e três intervenientes.

Em França a alimentação processa-se de forma totalmente centralizada e os processos utilizados permitem uma maior longevidade dos produtos que confere mais flexibilidade a nível de planeamento.

A actividade do Exército e a sua missão não permite que seja analisada como uma vulgar organização em que a aquisição de vantagem competitiva é um objectivo por si só.

## PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO

Foi elaborada uma revisão da literatura na fase inicial do trabalho com o intuito de enquadrar a segunda parte que é o trabalho de campo. No presente capítulo apresenta-se a metodologia que foi utilizada assim como a justificação e relevância deste estudo.

#### 5.1 MÉTODO E TÉCNICAS

Para a realização da presente investigação o **método** do estudo de caso foi adoptado, porque constitui como o mais adequado. Podemos afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” Yin, 1994 (apud Reto & Nunes, 1999). Um estudo de caso é um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, o caso<sup>30</sup>, visando preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade (Coutinho & Chaves, 2002). É caracterizado como um estudo de cariz qualitativo, porque neste tipo de estudo o investigador tem um papel primordial, e constitui muitas vezes o único instrumento do estudo, o que é de certa forma o oposto do que sucede num estudo de cariz quantitativo. *“Em síntese, o estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 1994) que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996) que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998) que não é experimental (Ponte, 1994) que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).”* (Coutinho & Chaves, 2002, p. 224). O tipo de estudo de caso escolhido foi o instrumental<sup>31</sup>, com o objectivo de refinar uma teoria, proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si, funcionando como um instrumento para compreender outro fenómeno (Stake, 1995); (Coutinho & Chaves, 2002).

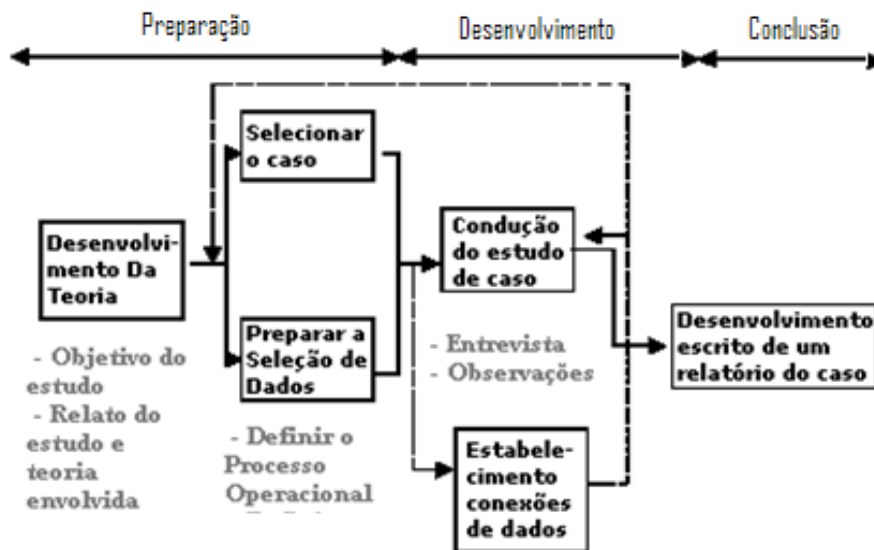
---

<sup>30</sup> Uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas (Stake, 2000 apud Ventura, 2007).

<sup>31</sup> Existem outras tipologias, contempladas em (Coutinho & Chaves, 2002) (Yin, 2003), esta foi a adoptada.

Figura 5.1- Etapas do estudo de caso

Adaptado de (Hildebrand, 2004)



Segundo Benbasat,1987 (*apud* Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008) considera-se que um estudo de caso deve possuir várias características, entre elas o fenómeno observado no seu ambiente natural, uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) analisadas. A complexidade da unidade é estudada e analisada, deve existir classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento, o investigador recorre a fontes múltiplas de dados. De acordo com Yin,1989 (*apud* Reto & Nunes, 1999), as **técnicas** de recolha de dados mais frequentes são a análise documental (actual ou histórica), as entrevistas, a observação directa ou participante.

O estudo de caso encontra-se estruturado em várias etapas (fig.5.1), aplicando as diferentes técnicas de recolha de dados enumeradas, à semelhança do que foi elaborado no presente trabalho. Yin (*apud* Campomar M. C., 1991) apresenta a melhor explicação de como o estudo caso pode ser elaborado, que foi aplicada no presente trabalho. A primeira etapa incide no desenvolvimento da teoria, com o intuito de recolher, informação obtendo-se conhecimento acerca do tema, podendo assim levantar-se a questão de partida, a partir da qual se escolhe o caso e tipo de caso. Foi escolhido o estudo de caso único<sup>32</sup> (Yin,1994 *apud* Coutinho & Chaves, 2002) do tipo instrumental com intuito de analisar o actual modelo de alimentação e da mesma forma adquirem-se dados acerca do processo de aplicação de cozinhas de confecção centralizada existente em reduzida escala no Exército. Foram levantadas as questões de investigação e as hipóteses com o objectivo de responder à questão de partida, a análise documental, diálogos informais e algumas aulas de mestrado

<sup>32</sup> *Holistic*, abrange-se todos os elementos do caso como um todo Yin,1990 (*apud* Campomar M. C., 1991).

assistidas na Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Medicina Veterinária a convite do Ex.mo Tenente-Coronel Luis Garcia relevando-se fulcrais na compreensão da questão de partida e elaboração das questões de investigação.

De seguida procedeu-se a uma cuidada análise documental, sendo utilizadas múltiplas fontes (Yin,1994 *apud* Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008) de forma a enquadrar todo o tema abordado e delimitando-o. A análise documental permitiu uma abordagem de acordo com as características do estudo de caso. Procedendo-se ao estudo da MM<sup>33</sup>, da logística do exército, enquadrou-se a alimentação na função serviços<sup>34</sup> e por fim executou-se uma análise ao actual sistema de alimentação assim como de um caso análogo com intuito de se colher conhecimento sobre um modo diferente de operar. Ainda no mesmo capítulo abordou-se a actividade principal do Exército enquadrada pelo modelo organizacional de Mintzberg, o actual processo de confecção<sup>35</sup>, em que um factor de análise a qualidade<sup>36</sup> e a legislação em vigor.

Em paralelo a todo o processo de revisão de literatura elaboraram-se entrevistas, que adquirem bastante importância no estudo de caso, pois através destas o investigador apercebe-se da forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que são utilizadas para recolher dados descritivos na linguagem, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (Bogdan e Biklen,1994 *apud* Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008). Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de diversas formas. Fontana e Frey,1994 (*apud* Coutinho & Chaves, 2002), consideram-se a existência de três grandes tipos, a estruturada, semi-estruturada e não estruturada. A entrevista semi-estruturada, com recurso a um guião<sup>37</sup> foi a técnica aplicada, pois possibilita uma resposta aberta, dando possibilidade ao entrevistado de responder de uma maneira livre. As questões levantadas pelo investigador na elaboração da entrevista advêm do uso das técnicas citadas, com o objectivo de responder às questões de investigação e posteriormente à questão de partida. Foram realizadas entrevistas ao Director da MM, ao Subdirector da MM, ao gerente da messe de oficiais de Caxias, ao gerente da messe de oficiais do Porto e ao gerente da messe de oficiais de Évora. O guião de entrevista encontra-se dividido em duas partes a carta de apresentação com o intuito de enquadrar o entrevistado no tema e as questões propriamente ditas que por sua vez se dividem em três blocos temáticos, a apresentação da entrevista, a alimentação no Exército e o papel da MM (Simões, 2006).

---

<sup>33</sup> Presente no 1º Capítulo.

<sup>34</sup> Presente no 3º Capítulo.

<sup>35</sup> Presente no 4º Capítulo.

<sup>36</sup> A aplicação do sistema HACCP segundo a análise das teses de mestrado (Silva P. M., 2009) e (Rosa, 2008).

<sup>37</sup> Ver Apêndice 1 – Guião das Entrevistas, pp.59-62.

Após a análise das entrevistas faz-se o cruzamento com a restante informação recolhida, com o intuito de se construir uma cadeia de evidências de forma a configurar o estudo de caso, de modo que o leitor se aperceba da apresentação das evidências que legitimam o estudo, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais (Yin, 1994 *apud* Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008).

## 5.2. ENTREVISTAS

### 5.2.1 PROCESSO DE ANÁLISE E MEIOS UTILIZADOS

As entrevistas<sup>38</sup> foram submetidas a uma análise qualitativa através de quadros definidos por Guerra (*apud* Augusto, 2009, p.23) “*como sinopses de entrevistas que constituem sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis ao que disseram os entrevistados. Estes quadros têm como objectivo reduzir o material a trabalhar, permitir o conhecimento da totalidade do discurso e facilitar a comparação longitudinal das entrevistas*”. “Esta análise identifica, nas respostas a cada uma das perguntas, partes semelhantes e aquelas a que os entrevistados dão mais valor” (Sarmiento, 2008, p.19).

Os meios utilizados para a realização das entrevistas foram a internet tendo em conta que foram enviados *e-mails* contendo o guião da entrevista a todos os entrevistados, um gravador *Olympus* e o telefone. Após a realização procedeu-se à sua transcrição, utilizou-se para o efeito o *Microsoft Office Word 2007*. Na sua análise recorreu-se ao *Microsoft Office Excel 2007*.

### 5.2.2 ENTREVISTADOS

As entrevistas foram realizadas ao Director da MM, Ex. Mo Sr. Coronel Rui Manuel Rodrigues Lopes (Entrevistado 1), ao Subdirector da MM, o Ex.mo Sr. Tenente-Coronel Carlos Manuel Diogo Graça Rosa (Entrevistado 2), ao Gerente da messes militares do Porto, o Ex.mo Sr. Capitão João Carlos Alves Batista (Entrevistado 3), ao Gerente da messe de Évora, o Ex.mo Sr. Capitão Pedro Pinheiro (Entrevistado 4) e ao Gerente das messes de Oficiais de Caxias e messe militar da Amadora, a Ex.ma Sr.<sup>a</sup>Capitã Filipa Mota Gonçalves (Entrevistado 5).

A escolha dos entrevistados deve-se ao facto de serem interlocutores privilegiados, pois são os responsáveis máximos pelo principal fornecedor de abastecimentos da classe I ao Exército no caso do Director e Subdirector da MM. Os mesmos pertenceram ao grupo de estudo da CALP constituído no âmbito da reestruturação em curso, assim como gerente da

---

<sup>38</sup> Ver Apêndice B – Transcrição das entrevistas, pp. 63-73.

messe de Évora. A aplicação de cozinhas de confecção centralizada teve como unidade piloto nas messes do Porto Os gerentes de messe do Porto e de Caxias são entrevistados de forma a obter-se conhecimento do processo que as duas utilizam, bem como da percepção que ambos têm acerca do processo de alimentação praticado.

## 5.2.2 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS

No quadro 5.1 apresenta-se a análise de conteúdo da questão n.º1 - **Como é que está a ser feita a alimentação no Exército?**

Quadro 5.1 - Análise de resultados da questão n.º 1

Entrevistados	Argumentação
Entrevistado n.º1 Rui Lopes Coronel	- O sistema de alimentação do Exército comporta as actividades identificadas no diagrama abaixo apresentado <sup>39</sup> , (...) a MM nalgumas situações chega à fase de confecção e distribuição, através do fornecimento pelas Messes Militares de alimentação confeccionada às U/E/O.
Entrevistado n.º 2 Carlos Rosa Tenente-Coronel	- Os militares (...) são apoiados de alimentação em regra em espécie (...). Os civis são abonados do subsídio de alimentação. -Os que recebem em espécie são apoiados de duas maneiras distintas, em géneros ou alimentação confeccionada.
Entrevistado n.º 3 João Batista Capitão	- Em território nacional é executada de duas formas através da MM (em géneros ou alimentação confeccionada) ou através de compra directa ao mercado - No caso da MM, a Direcção de Material e Transportes atribui um número de refeições a cada unidade de acordo com os efectivos enviando esse número para o Cmd Log que determina o que é requisitado e envia para a MM, é aplicável tanto aos géneros como à alimentação confeccionada. - No estrangeiro recorre-se ao <i>catering</i> , como exemplo temos o caso do Afeganistão e ao fornecimento de géneros como se executou em Timor.
Entrevistado n.º 4 Pedro Pinheiro Capitão	A alimentação no Exército é efectuada através de um sistema de responsabilidades divididas em que os órgãos superiores do Exército efectuam o planeamento, a aquisição das matérias-primas e a sua distribuição é concessionada a um estabelecimento fabril com autonomia administrativa e financeira (a MM) e a confecção é da responsabilidade das estruturas bases do Exército (as U/E/O).
Entrevistado n.º 5 Filipa Gonçalves Capitão	- Está a ser confeccionada nas U/E/O através de Militares ou Funcionários do Quadros Permanentes de Civis do Exército (QPCE) e através de Cozinhas centralizadas que confeccionam para diversas unidades.

<sup>39</sup> Ver Fig.5.2 p.37

Conclui-se que a alimentação no Exército se realiza em espécie ou em numerário. Quando em espécie pode realizar-se em géneros a confeccionar na U/E/O ou alimentação confeccionada. O processo de alimentação foi descrito, existindo seis fases distintas, o Plano de Ementas, a Determinação de Necessidades, Obtenção dos Abastecimentos, Armazenagem e Fornecimento, Confeção e Distribuição e consideram-se três intervenientes, o Cmd Log, a MM e as U/E/O.

No quadro 5.2 apresenta-se a análise de conteúdo da questão n.º 2 - **Quais a vantagens e inconvenientes do actual sistema de alimentação?**

**Quadro 5.2 - Análise de resultados da questão n.º 2**

Entrevistados	Argumentação
<p><b>Entrevistado n.º1</b> <b>Rui Lopes</b> <b>Coronel</b></p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo estável no qual os intervenientes conhecem bem as suas atribuições;</li> <li>- Flexibilidade na aquisição de géneros alimentares</li> <li>- Existência de um Plano de Ementas, equilibrado do ponto de vista nutritivo, concebido por entidade qualificada para o efeito;</li> </ul> <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema muito exigente na quantidade de Recursos Humanos (na sua esmagadora maioria Praças contratados) afectos à confecção e distribuição;</li> <li>- Genericamente constata-se uma deficiente qualidade na confecção;</li> <li>- Sistema ainda permeável a alguns desperdícios uma vez que se perde a visibilidade sobre os efectivos realmente presentes nas U/E/O</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 2</b> <b>Carlos Rosa</b> <b>Tenente-Coronel</b></p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consegue cumprir o Decreto-Lei, consegue-se que o apoio em alimentação seja em regra em espécie.</li> <li>- É bastante flexível, (...) operam onde e quando o comandante quiser.</li> </ul> <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens ingressam, o que os atrai são as missões que têm a ver com a natureza das Forças Armadas, é difícil cativá-los para a realização de tarefas que estejam fora deste âmbito. Eu senti isto enquanto 2º Comandante...</li> <li>- Serviço Militar Obrigatório acabou e hoje os recursos humanos têm custos.</li> <li>- Não permite que se faça escola ao nível da cozinha pois os recursos humanos acabam por rodar com alguma frequência e (...) também se condiciona as ementas, reflectindo-se na qualidade da alimentação. O actual modelo é bastante caro e a qualidade condicionada.</li> </ul>

<p><b>Entrevistado n.º 3</b> <b>João Batista</b> <b>Capitão</b></p>	<p>Tem que se ter em conta que quem estabelece os preços e controla a MM é o Exército, “é quem recebe e quem paga”.</p> <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexível e independente</li> </ul> <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos mais elevados (Recursos humanos, manutenção);</li> <li>- Estrutura pesada</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 4</b> <b>Pedro Pinheiro</b> <b>Capitão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como vantagem, o facto de se conseguir (teoricamente) uma economia de escala na centralização da aquisição dos géneros; uma agregação de know-how específica desta área, um mais fácil controlo sobre a área da alimentação e uma mais rápida e eficaz resposta em situações de crise por parte do Exército.</li> <li>- Como desvantagem principal o sistema apresenta a não existência de uma entidade que tutele, pelo menos, os processos desde a aquisição dos géneros à distribuição de refeições confeccionadas nas linhas das U/E/O.</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 5</b> <b>Filipa Gonçalves</b> <b>Capitão</b></p>	<p>No que diz respeito às U/E/O que confeccionam através de militares sem cozinheiros QPCE a qualidade não é a desejável, quando existe algum cozinheiro civil melhora um pouco a qualidade do serviço. Quanto às cozinhas centralizadas a vantagem é na qualidade e concentração de recursos qualificados que se vão traduzir numa melhoria da qualidade da alimentação</p>

Através da análise de todas as respostas verifica-se que o sistema de alimentação tem como vantagens a flexibilidade, o facto de ser independente e ter estabilidade, devendo-se ao facto de os seus intervenientes conhecerem bem as suas funções. Por outro lado tem como desvantagens a qualidade da alimentação, a estrutura em que se processa, a forma como está organizado, os custos que apresenta, assim como os recursos humanos presentes no processo. Deve-se salientar que nesta questão o modelo que é analisado é o de fornecimento de géneros e sua confecção nas U/E/O, sendo este o modelo mais comum na instituição.

No quadro 5.3 apresenta-se a análise de conteúdo da questão n.º3 - **Quais os modelos alternativos ao actual sistema de alimentação?**

**Quadro 5.3 - Análise de resultados da questão n.º 3**

Entrevistados	Argumentação
<p><b>Entrevistado n.º1</b> <b>Rui Lopes</b> <b>Coronel</b></p>	<p>O modelo de alimentação para o Exército terá de ser misto (...) um modelo de alimentação do Exército integrará, <u>simultaneamente</u>, as seguintes soluções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As contratualizações de “outsourcing” a empresas de catering, para U/E/O que não sejam identificadas como necessárias à manutenção de recursos humanos qualificados na área da alimentação.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A existência de cozinhas de confecção centralizada em Lisboa, Porto e Área Militar Santa Margarida/Tancos</li> <li>- O apoio das Messes Militares a determinadas U/E/O, situadas na sua proximidade.</li> <li>- A confecção e distribuição com meios próprios nalgumas U/E/O, por forma a garantir a manutenção de qualificações nos Recursos Humanos</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 2</b> <b>Carlos Rosa</b> <b>Tenente-Coronel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A alteração da lei, passando a ser em regra em numerário passando a ser um modelo muito mais económico para o Estado.</li> <li>- Distribuição de alimentação confeccionada de forma generalizada, isto é a todas as unidades que não sejam de manobra, (...) consoante a situação e as características das unidades. Unidades de apoio isoladas, periféricas devem ser abonadas de subsídio de refeição.</li> <li>-A distribuição de alimentação confeccionada (...), o Exército tem controlo do processo ou então recorre-se ao mercado, empresas de catering.</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 3</b> <b>João Batista</b> <b>Capitão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação do catering porque os restantes (...) já se aplicam.</li> <li>- Aplicação de um modelo misto é o mais adequado pois cada caso tem que ser analisado individualmente. O Exército não pode perder a sua capacidade de projecção.</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 4</b> <b>Pedro Pinheiro</b> <b>Capitão</b></p>	<p>O fornecimento através do catering; a constituição de um órgão interno no Exército que possa gerir todo o processo, desde a aquisição à distribuição, e que já se encontra criado – a CALP; um misto entre as duas últimas em que a gestão possa ser efectuada pelo referido órgão e possa haver o recurso ao catering; a requalificação da Manutenção Militar.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 5</b> <b>Filipa Gonçalves</b> <b>Capitão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A alternativa é centralizar os meios e a mão-de-obra qualificada pois é um recurso actualmente escasso.</li> <li>- Ou começar a optar por empresas que prestem o serviço (catering) (...), visto os funcionários especializados já estarem numa faixa etária avançada.</li> </ul>

Verificou-se que a resposta a esta questão é semelhante na maioria dos entrevistados, os modelos alternativos ao actual seriam o *catering*, ou a aplicação de um modelo misto no qual são consideradas como opções a alimentação confeccionada, a alimentação em numerário, a contratação de empresas civis (*catering*) e a confecção nas U/E/O que seria aplicado consoante as características de cada U/E/O, actividade, localização e efectivos. No entanto a centralização de recursos torna-se evidente, nas situações que o permitam, pois cada caso tem de ser analisado individualmente.

No quadro 5.4 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º4 – **Quais as vantagens de adopção de cozinhas de confecção centralizadas (C3) para o Exército?**

Quadro 5.4 - Análise de resultados da questão n.º 4

Entrevistados	Argumentação
<p><b>Entrevistado n.º1</b> <b>Rui Lopes</b> <b>Coronel</b></p>	<p>- Nas áreas urbanas de grande concentração de Unidades Militares (Santa Margarida/Tancos), justifica-se claramente a adopção deste modelo, pela garantia de melhor qualidade na confecção (pela concentração de recursos humanos qualificados) e pela economia que se obtém no emprego de recursos humanos (sobretudo praças contratadas) nas cozinhas das U/E/O que serão apoiadas.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 2</b> <b>Carlos Rosa</b> <b>Tenente-Coronel</b></p>	<p>- O Exército porque não tem que alocar recursos humanos e matérias para essa operação, tem aqui ganhos por economias de escala que se obtém devido ao facto de as messes já existirem e possuírem as capacidades e meios necessários.</p> <p>- A qualidade de confecção é superior à de uma confecção de uma normal unidade militar, visto que nas messes é confeccionado por profissionais.</p> <p>- É vantajoso para a MM pois com os mesmos meios acaba por ter uma cota de mercado mais alargada que resulta numa facturação superior.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 3</b> <b>João Batista</b> <b>Capitão</b></p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniformização da refeição distribuída</li> <li>- Economia de escala (Recursos Humanos, consumos)</li> <li>- Facilita o controlo no que diz respeito à segurança alimentar</li> <li>- Deixa de ser uma preocupação do Comandante da U/E/O.</li> <li>- Pessoal especializado</li> <li>- Redução do desperdício</li> </ul> <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É necessário maior controlo do planeamento, no entanto pode ser controlado através do contacto directo entre a messe e o U/E/O, de forma a confirmar se existem alterações ao planeamento feito, à semelhança do que é feito na messe do Porto</li> <li>- Existe um maior desgaste do material</li> <li>- Menor flexibilidade, no entanto tem capacidade de fazer face a imprevistos (a excepção e não a regra)</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 4</b> <b>Pedro Pinheiro</b> <b>Capitão</b></p>	<p>- A adopção de cozinhas centralizadas permite uma economia de meios humanos e materiais em termos de confecção, com uma nítida economia orçamental para o Exército. Permite também uma economia de géneros com a redução dos desperdícios, e uma uniformização da qualidade para uma determinada área</p> <p>- Mas em contrapartida haverá um aumento dos custos em transportes, havendo a necessidade de adquirir viaturas e equipamentos apropriados para o transporte de alimentação confeccionada. Como desvantagem, há também a retirada de determinados pratos que não permitem, devido ao desfasamento temporal confecção/distribuição, um grau de qualidade satisfatório.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 5</b> <b>Filipa Gonçalves</b> <b>Capitão</b></p>	<p>Concentração de recursos humanos qualificados, melhoria da qualidade da alimentação.</p>

Com a apresentação desta questão pretende-se analisar quais as vantagens de aplicação de Cozinhas de Confeção Centralizada, todavia alguns inconvenientes foram apontadas. A qualidade conseguida através de recursos humanos especializados é uma vantagem transversal a todos os entrevistados, a produção de economias de escala inerente à centralização torna-se evidente. O facto de toda a alimentação ser confeccionada no mesmo local possibilita um maior controlo da qualidade e segurança, redução dos desperdícios, concorrendo desta forma para uma uniformização. Os inconvenientes apresentados são a necessidade de um maior controlo e planeamento, pois este tem menor flexibilidade.

No quadro 5.5 apresenta-se a análise de conteúdo da questão n.º5 - **Como se insere a MM no actual sistema de alimentação do Exército?**

**Quadro 5.5 - Análise de resultados da questão n.º 5**

Entrevistados	Argumentação
<p><b>Entrevistado n.º1</b> <b>Rui Lopes</b> <b>Coronel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A MM nalgumas situações chega à fase de confeção e distribuição, através do fornecimento pelas Messes Militares de alimentação confeccionada</li> <li>- A Segurança Alimentar, actividade crítica neste sistema, é da responsabilidade primária da Direcção de Saúde/Centro Militar de Medicina Veterinária, existindo porém um Gabinete de Controlo da Qualidade na MM, com responsabilidades de verificar em permanência as condições higio-sanitárias e de analisar as especificações dos géneros alimentares recepcionados</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 2</b> <b>Carlos Rosa</b> <b>Tenente-Coronel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A MM tem cumprido o seu papel mas que irá ser descontinuado no futuro, consoante o Programa do Governo e a Legislação em vigor.</li> <li>- A nível de alimentação confeccionada a cozinha de confeção centralizada no HMP que apoia o HMB, a messe de oficiais e de sargentos de Lisboa na 3ª refeição e ao fim de semana. Com isto acabámos com a cozinha do HMB e uma equipa de cozinha em ambas as messes, não foi alargado a mais unidades</li> </ul>
<p><b>Entrevistado n.º 3</b> <b>João Batista</b> <b>Capitão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De duas formas directamente relacionadas com o processo de alimentação, distribuição de géneros ou através da distribuição de alimentação confeccionada.</li> <li>- Nas Messes do Porto 1ª fase extinguiu-se a cozinha da Sucursal do Porto passando esta a ser apoiada pela messe da Batalha. Na 2ª fase extinguiu-se a cozinha da messe das Antas passando esta a ser apoiada pela messe da Batalha. Tendo em conta que ambas as messes apoiavam outras unidades que passaram a ser apoiadas de igual forma pela messe da Batalha, esta actualmente apoia: a Messe das Antas, Sucursal do Porto, Comando Pessoal (Prédio Militar, PJM, DIEN), Quartel de St.º Ovídio, Quartel Monte Pedral (Unidade de Apoio).</li> </ul>

<p><b>Entrevistado n.º 4</b> <b>Pedro Pinheiro</b> <b>Capitão</b></p>	<p>A Manutenção Militar, é parte do problema do sistema de alimentação do Exército mas tem de ser vista, com toda a certeza, como parte da solução, requalificando-se, reorganizando-se ou de outra forma qualquer que seja encontrada.</p> <p>A Manutenção Militar é a detentora, no Exército, do know-how relativo à confecção de alimentação, o que deve ser aproveitado, uma vez que as U/E/O começam a estar descapitalizadas em termos de recursos humanos especializados nesta área, com as consequências nefastas que se podem vislumbrar.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 5</b> <b>Filipa Gonçalves</b> <b>Capitão</b></p>	<p>Para além de ter produção de certos artigos, e reabastecimento de géneros às U/E/O, também através das suas Messes presta um serviço centralizado de confecção de refeições para determinadas unidades.</p>

A MM actualmente executa o reabastecimento de géneros e de alimentação confeccionada. Possui um papel importante na segurança alimentar.

No quadro 5.6 apresenta-se a análise de conteúdo da questão n.º6 – **Qual o papel da MM em modelos alternativos?**

**Quadro 5.6 - Análise de resultados da questão n.º 6**

Entrevistados	Argumentação
<p><b>Entrevistado n.º1</b> <b>Rui Lopes</b> <b>Coronel</b></p>	<p>Tendo presente as qualificações dos seus recursos humanos e pela experiência que possui em praticamente todas as fases do sistema, a MM poderá garantir a gestão no funcionamento das C3, particularmente em Lisboa e no Porto e aumentar, nalguns casos, o apoio prestado pelas Messes Militares às U/E/O, fornecendo alimentação confeccionada.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 2</b> <b>Carlos Rosa</b> <b>Tenente-Coronel</b></p>	<p>- A alimentação confeccionada parece-me inequívoco, no entanto eu sou um defensor do mercado, pois o mercado é competitivo, um principio da gestão refere que o que e gratuito tende a ser mal utilizado.</p> <p>- Coloca-se aqui uma situação conjuntural pois a MM existe com cerca de 900 trabalhadores, a MM deve desempenhar este papel enquanto existir, mas aplicando o conceito de cozinha de confecção centralizada. Isto é altamente vantajoso porque o Exército desde logo deixa de ter recursos humanos e materiais alocados para a confecção, existem desde logo ganhos inequívocos de economia de escala pela concentração dos recursos.</p>
<p><b>Entrevistado n.º 3</b> <b>João Batista</b> <b>Capitão</b></p>	<p>- Através das messes, aplicando o conceito de cozinha de confecção centralizada, restrito consoante à área e às características de cada U/E/O em causa...</p>
<p><b>Entrevistado n.º 4</b> <b>Pedro Pinheiro</b> <b>Capitão</b></p>	<p>A Manutenção Militar detém o know-how, no Exército, relativo à aquisição de géneros e à confecção e distribuição de refeições confeccionadas, pelo que terá, obrigatoriamente de ser parte da solução que vier a ser implementada, significando isto a sua extinção, reorganização ou requalificação. O importante na Manutenção</p>

	Militar (apesar de mais de um século de história) não é o seu nome, mas o potencial dos seus recursos humanos civis e militares.
<b>Entrevistado n.º 5 Filipa Gonçalves Capitão</b>	Não sei, se passa por um modelo alternativo, se por passa de uma integração do pessoal qualificado da MM para o Exército, ou porque não das Forças Armadas para que se possa reestruturar o sistema de alimentação.

Apesar de o mercado se apresentar como uma solução possível, é um facto que a MM existe e possui as infra-estruturas e recursos humanos. A aplicação de C3, operadas pela MM, nas situações em que tal seja possível é uma opção. Nas respostas de todos os entrevistados fica claro a necessidade de mudança.

### 5.3 CADEIA DE EVIDÊNCIAS

Apresentam-se as evidências que legitimam o estudo (Yin, 1994 *apud* Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008), através do cruzamento da informação levantada conseguida através das técnicas referidas com vista a responder às perguntas de investigação levantadas.

- Como é processada a alimentação do Exército?

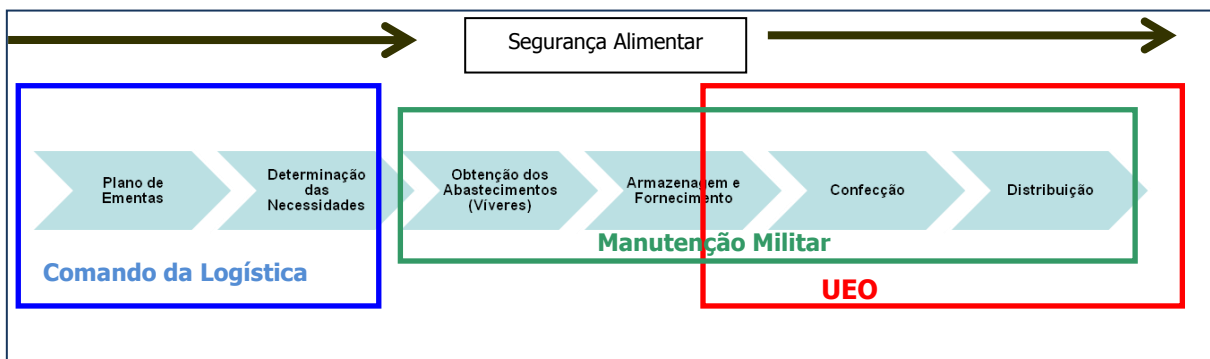


Figura 5.2 – Sistema de alimentação do Exército

Fonte: Entrevista Coronel Rui Lopes

O conceito de alimentação encontra-se inserido nas funções logísticas, apresentado no 3º Capítulo, pela análise do conceito e através dos dados adquiridos verifica-se que a figura 5.2 apresenta o processo de alimentação do Exército e as suas fases de forma completa e enquadrada, abrangendo todas as modalidades em prática, ao contrário do apresentado na Fig.4.1 do 4º Capítulo que como é referido apenas apresenta o processo mais comum na instituição, a confeção na unidade. Verifica-se que o Cmd Log detém duas fases do processo enquanto, na MM e nas U/E/O, o número de fases que estas detêm é variado consoante o tipo de alimentação, confeccionada ou a confeccionar nas U/E/O.

- Qual o papel da MM no processo de alimentação?

A resposta a esta questão está presente no 2º capítulo, através da análise da missão da MM em conjunto com o regulamento de messes<sup>40</sup>, que justifica a distribuição de alimentação confeccionada. Com recurso à Fig.5.2, o número de fases que esta detém no processo varia consoante o serviço prestado. No caso da alimentação confeccionada a MM tem controlo de todas as fases, podendo-se em algumas situações optar por uma distribuição realizada pelas U/E/O. No caso em que a alimentação é confeccionada pelas U/E/O a MM procede à obtenção, armazenagem dos géneros, no entanto a armazenagem dos géneros também se processa nas U/E/O (por 72 horas<sup>41</sup>)

- Quais as vantagens e desvantagens do processo de alimentação do Exército?

O vulgar processo de alimentação existente no Exército apresentado no 4º Capítulo, onde existe o fornecimento de géneros é executado pela MM, e, confecção efectuada nas U/E/O é o analisado nesta questão, visto ser o processo mais usual na instituição. Através da análise da resposta às questões n.º 6 e 8 (Quadros 5.2 e 5.4) podemos verificar que o vulgar processo de alimentação apresenta como vantagens a possibilidade de existir uma aquisição e fornecimento de géneros centralizados, pela MM ainda a principal fornecedora de géneros da classe I (Gráfico 4.1). É um sistema estável em que todos os intervenientes têm pleno conhecimento das suas atribuições, também é caracterizado pela sua flexibilidade por via da existência de um diploma de 1953, que permite a dispensa de determinadas formalidades legais para a MM, no âmbito da sua actividade comercial e industrial assim como pela capacidade que adquire ao possuir recursos humanos próprios (praças contratadas) que pertencem à U/E/O, sendo o Cmdt o gestor dos recursos da unidade estes podem operar onde e quando o mesmo desejar, facilita a projecção e o planeamento tornando-o um processo independente.

Por outro lado, tem como desvantagens, a qualidade de confecção uma vez que os recursos humanos utilizados nas cozinhas das diferentes U/E/O são maioritariamente praças contratadas, que para além dos custos que representam para a instituição não possuem, por vezes, as qualificações necessárias. A situação da MM e o seu fraco poder negocial como vem referido relatório do TC pode influir na qualidade dos géneros adquiridos. A estrutura que apresenta é bastante pesada pois cada U/E/O possui no mínimo uma cozinha, os custos com instalações e os desperdícios inerentes à descentralização são evidentes.

- Quais as alternativas ao actual modelo de alimentação?

---

<sup>40</sup> Ver Anexo C p. 53.

<sup>41</sup> Uma U/E/O tem que armazenar uma determinada quantidade abastecimento que correspondente s ao seu consumo normal em 72 horas.

As alternativas ao actual sistema de alimentação são as de fornecer alimentação em numerário sendo necessária apenas uma alteração à legislação<sup>42</sup> vigente. A completa externalização da alimentação, recorrendo-se à análise executada no 4º Capítulo, a actividade do Exército, no qual se refere que as actividades de suporte de uma organização são susceptíveis de ser alienadas, contudo o Exército é uma organização que devido à sua missão e actividade não pode adoptar este conceito por inteiro, a capacidade de projecção das U/E/O consoante a sua missão organizacional e atribuições não pode ser colocada em causa. Através da análise elaborada às entrevistas (Quadro 5.3) é proposto um modelo misto que integre várias as modalidades de acordo com as características de cada U/E/O.

Uma modalidade semelhante à do Exército francês analisada no 4º Capítulo, o caso francês, através da constituição de um CPA é uma opção. No entanto, devido aos processos de confecção utilizados com o intuito de aumentar a longevidade requiere um elevado investimento

---

<sup>42</sup> Art.º6 da Secção II do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 328/99 de 18 de Agosto, presente no 2º Capítulo.

## CAPÍTULO 6

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em consideração todos os capítulos precedentes, neste capítulo vão ser verificadas as hipóteses enunciadas, apresentadas as conclusões, assim como as recomendações convenientes e limitações sentidas ao longo da realização da mesma. Por último apresentam-se as propostas para investigações futuras relacionadas com o âmbito do trabalho.

### 6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

**Hipótese 1: O actual processo de alimentação vulgarmente praticado pelo Exército é adequado.**

Para responder a esta hipótese foi necessário definir o actual processo de alimentação do Exército, bem como, definir a palavra adequado que significa “*acertado, adaptado, proporcionado*” (Porto Editora, 2010) . A definição de adequado levou à análise da questão tendo em conta duas definições, a de eficiência e a de eficácia.

O processo de alimentação vulgarmente utilizado pelo Exército tem seis fases, das quais as últimas duas, confecção e distribuição são da responsabilidade das U/E/O

O actual modelo de alimentação cumpre os objectivos propostos, alimentar o Exército cumprindo a legislação em vigor para o efeito. O facto de desempenhar a sua função, alimentar o Exército e não se verificarem falhas quanto ao seu cumprimento leva a afirmar que é eficaz.

O modelo de alimentação seria eficiente se para o cumprimento dos objectivos utilizasse o menor número de recursos. Desta forma e através da análise elaborada durante todo o trabalho este conceito não se verifica, pois existe uma descentralização total dos meios e processos que representam custos inequívocos para a instituição, apesar de, ser necessário estudar com pormenor um modelo alternativo de alimentação que não coloque em causa a missão institucionalmente definida. A alimentação é uma área crítica, pois, pode condicionar a operacionalidade de todo um Exército.

Portanto esta hipótese verifica-se parcialmente.

**Hipótese 2: O papel desempenhado pela MM é o adequado, face à situação actual.**

Face à actual situação a MM encontra-se numa fase de transição. O cumprimento da sua missão tem sido condicionado pela idade dos meios à sua disposição, bem como, pela necessidade de acompanhamento que deveria ter sido tomada em conta quando houve um agravamento na sua situação económico-financeira. Os resultados apresentados por esta são facilmente justificados, possui apenas um cliente fixo, o Exército, que é a quem a gere. A sua dimensão não é sustentável face ao decréscimo dos efectivos que se verificou, chegou a abastecer 200.000 homens (década de 60 e 70), abastecendo actualmente o efectivo do Exército ronda os 20.000. A extinção do SEN veio a agravar o número de efectivos do Exército. A sua missão não sofreu qualquer reajuste como decorrer do tempo. A falta de investimento causou incapacidade de resposta ao mercado, os meios evoluíram e esta foi totalmente ultrapassada pelas empresas civis, questão que não se verificava quando foi fundada e nos primeiros anos de actividade.

Em suma, a MM é um estabelecimento centenário, criada em 1897, que necessita ser reestruturada para responder aos desafios que se colocam ao Exército e ao País de forma adequada.

Esta hipótese não se verifica.

**Hipótese 3: A aplicação de cozinhas de confecção centralizada é vantajoso para o Exército.**

É importante definir-se o conceito antes se proceder à sua análise. Através da análise da entrevista realizada ao Entrevistado n.º2 podemos retirar este conceito, definido como o apoio às U/E/O de alimentação confeccionada através de messes já existentes da MM por via da sua localização junto dessas mesmas U/E/O.

As vantagens da aplicação de cozinhas de confecção centralizada são a qualidade de confecção, visto que, actualmente, no sistema em que a confecção é da responsabilidade das U/E/O, quem opera e as cozinhas são soldados contratados que se encontram na instituição por um período inferior a seis anos, por vezes não se encontram motivados para desempenhar actividades de apoio, referido pelo Entrevistado n.º2, especificando que foi um problema sentido enquanto 2º Cmdt unidade. Desta forma para além do aproveitamento de recursos humanos que têm custos associados, a MM possui pessoal qualificado e especializado na área para além do *know-how*. Através da centralização dos meios é possível reduzir os custos com pessoal como já foi referido, custos de encargos com instalações, visto que Exército possui 66 cozinhas. O controlo de qualidade, a centralização da confecção facilita a aplicação das normas de segurança. A alimentação deixa de ser uma

preocupação do Cmdt. A produção de economias de escala inerentes à centralização dos meios, redução de desperdícios e redução dos custos com recursos humanos.

A MM possui recursos humanos<sup>43</sup> qualificados e especializados, que face à conjuntura actual devem ser aproveitados de modo a que exista um maior aproveitamento dos mesmos.

Para além de ser um modelo economicamente vantajoso para o Exército, a MM também apresenta resultados significativamente superiores pela análise das demonstrações de resultados de Maio de 2009<sup>44</sup> em que este modelo ainda não estava em funcionamento pleno e de Maio de 2010<sup>45</sup> em que é verificável um aumento dos ganhos inerentes à alimentação.

Contudo a aplicabilidade deste modelo não pode ser generalizada, pois, a missão do Exército não pode ser afectada.

## 6.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da verificação das hipóteses que foram formuladas inicialmente, das questões de investigação, foi possível adquirir informação importante no sentido de responder à questão central desta investigação: **“O processo de alimentação do Exército português, no qual a MM é um interveniente, é adequado?”**. O actual processo de alimentação apresenta duas modalidades de fornecimento de alimentação, fornecimento de géneros e fornecimento de alimentação confeccionada. É processado em seis fases distintas, nas quais a armazenagem, a confecção e a distribuição são as variáveis dependentes.

O fornecimento de géneros para sua confecção nas U/E/O é o processo vulgarmente adoptado pelo Exército.

Á semelhança do que já foi feito, para responder à questão importa abordar os conceitos de eficiência e eficácia. O sistema é eficaz a partir do momento em que cumpre o objectivo, alimentar o Exército. Contudo para ser eficiente é necessário que para atingir o seu propósito despenda do menor número de recursos. Desta forma, pela análise executada ao longo do trabalho isto não se verifica, pois o fornecimento de alimentação confeccionada encontra-se, numa fase embrionária e ainda susceptível de um alargamento. No entanto a sua aplicação só é possível nas situações em que a actividade e o cumprimento da missão definida ao Exército não sejam colocados em causa, por exemplo, as Unidades em campanha não podem perder a sua capacidade de projecção, sendo para isso necessário

---

<sup>43</sup> Ver Anexo G p.57.

<sup>44</sup> Ver Anexo E p.55.

<sup>45</sup> Ver Anexos D p.54 e F p.56.

que detenha conhecimentos para operar meios de alimentação. Cada situação deve ser analisada individualmente.

Desta forma, respondendo à questão inicialmente levantada, o Exército possui um processo de alimentação desajustado, que necessita de ser repensado e reestruturado no sentido de o tornar mais eficiente, apesar de se verificarem esforços por parte do Exército neste sentido. Recomenda-se que a adopção de um sistema misto de alimentação recorrendo a alimentação confeccionada, que ser executada pela MM, como pelo mercado, fornecimento de géneros e mesmo alimentação em numerário seja adoptado perante uma análise de cada caso.

De acordo com a conjuntura actual a MM é um Estabelecimento que deve continuar a desempenhar as suas funções, visto que possui os recursos humanos e o *know-how*, no entanto será uma actividade descontinuada como EFE autónomo, visto que a sua extinção a par das OGFE que irá dar origem à CALP se encontra em vias de facto.

É necessário existir um aproveitamento de recursos humanos, para que a instituição possa retirar maior proveito da experiência obtida pelos intervenientes no processo, o facto de nas U/E/O serem utilizados soldados no processo de alimentação não é, por vezes, vantajoso, para a organização uma vez que, na generalidade, a sua especialização é feita nas fileiras pois o seu período de permanência na instituição é inferior a seis anos, não conseguindo desta forma retirar um rendimento superior da formação que lhe é conferida, numa área tão especializada e crítica.

A existência de 66 cozinhas no Exército também não se justifica, tendo em conta que existem U/E/O que possuem reduzido número de efectivos e se verificar a concentração de U/E/O em áreas urbanas como Lisboa, Porto e St.<sup>a</sup> Margarida que permite, consoante a análise individual de cada situação, uma centralização de recursos.

É evidente a necessidade de mudança, de forma a existir uma maior rentabilização dos recursos disponíveis, que por definição são escassos.

### **6.3 PONTOS FORTES/FRACOS DA INVESTIGAÇÃO**

Na realização deste trabalho de investigação foram encontradas algumas limitações que dificultaram a execução do mesmo.

É de salientar que a espaço temporal atribuído à sua realização assim como o limite de páginas considera-se insuficiente. Por outro lado os conhecimentos técnicos acerca de metodologia de investigação foram adquiridos com a execução do trabalho, os mesmos

deveriam ser adquiridos na Academia Militar de forma a rentabilizar o curto espaço de tempo concedido.

No entanto este trabalho constitui-se como um elemento importante, visto que permitiu adquirir conhecimentos acerca da temática escolhida, bem como, de metodologia de investigação.

Foi bastante aliciante a sua realização, sendo a problemática abordada um tema vasto e ainda pouco explorado.

## 6.4 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com a consciência plena das limitações, tem-se a perfeita noção que o tema a que se subordina o trabalho não se esgotou na elaboração do mesmo. Propõe-se para análise futura assuntos que surgiram com a realização do presente trabalho.

- A implementação do *catering* no Exército; parece ser um tema pertinente que já foi analisado no entanto a elaboração de um modelo que delimitasse situações nas quais este é possível e apurasse custos inerentes á sua aplicabilidade.
- O *catering* e a actividade logística em campanha, de forma a analisar os modelos de apoio adoptado nos teatros internacionais; com o intuito registar e analisar as modalidades em prática assim como dificuldades sentidas pelos intervenientes.
- O impacto da aplicação do Sistema Integrado de Gestão no processo de alimentação como ferramenta de gestão e planeamento.
- A importância, em períodos de crise Nacional, da existência de níveis de segurança de víveres e de rações de combate num estabelecimento com as características da MM.

## BIBLIOGRAFIA

Academia Militar. (2008). *Orientações para a redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.

Amorim, L. (16 de Março de 2010). *Diário do Chefe*. Obtido em 2010 de Julho de 23, de Diário do Chefe:

Araújo, C., Pinto, E. M., Lopes, J., Nogueira, L., & Pinto, R. (2008). *Métodos de Investigação em Educação: Estudo de Caso*. Braga: UM.

Augusto, T. A. (2009). *A formação contínua na GNR com recurso às novas tecnologias (E-Learning)*. Lisboa: Academia Militar.

Campomar, M. C. (Julho/Setembro de 1991). Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, pp. 95-97.

Campomar, M. (1982). Pesquisa de Marketing: auxílio à decisão. *Briefing*, pp. 2-3.

Carvalho, J. M. (2004). *Logística*. Lisboa: Sílabo.

Comissão Europeia. (13 de Dezembro de 2006). *Europe Aid*. Obtido em 11 de Junho de 2010, de Comissão Europeia:

Correia, J. F. (2004). *IPA*. Obtido em 23 de Junho de 2010, de IPA:

Coutinho, C., & Chaves, J. (15 de Janeiro de 2002). O estudo de caso na investigação. *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 221-243.

Exército. (2007). *PDE 4-00 Logística*.

Fernandes, F. J. (2008). *O nível desportivo nas regiões insulares da Europa*. Lisboa: UTL.

Hildebrand, G. L. (18 de Junho de 2004). *Estudo de Caso*. Obtido em 2010 de Junho de 23,

IESM. (2007). *Apoio Logístico em Campanha*. Lisboa.

IESM. (2005). *Apoio Logístico em Campanha ME 60-10-03*. Lisboa.

La Cuisine Collective. (Outubro de 2000). *La Cuisine Collective*. Obtido em 23 de Junho de 2010

- Laboratório de Bromatologia do Exército. (2008). *Critérios microbiológicos. Laboratório de Bromatologia do Exército*. LISBOA.
- Machado, T.-C. S. (28 de 9 de 2009). *Revista Militar*. Obtido em 11 de 5 de 2010, de Revista Militar
- Manutenção Militar. (S.d.). *Regulamento de Messes de Oficiais e de Sargentos*. Lisboa.
- Manutenção Militar. (2004). *Um novo conceito de alimentação para o Exército: um imperativo de mudança, de qualidade, de oportunidade*. Lisboa: Manutenção Militar.
- Ministério das Finanças. (2010). *Grandes Opções de Plano 2010-2013*. Lisboa.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Nunes, M. L. (2008). *Um percurso de 111 anos de História da Manutenção Militar*. Lisboa: Núcleo Museológico da Manutenção Militar.
- Pinto, B. A. (1966). *História da Manutenção Militar* (Vol. I). Lisboa.
- Pinto, B. A. (1966). *História da Manutenção Militar* (Vol. II). Lisboa.
- Pinto, B. A. (1967). *História da Manutenção Militar* (Vol. III). SPEME: Lisboa.
- Porto Editora. (2010). *Infopedia*. Obtido em 20 de Julho de 2010
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa. Problemas tipo numa investigação. (ISCTE, Ed.) *Revista Portuguesa de Gestão*, II, pp. 21-31.
- Rosa, H. M. (2008). *Implementação de um Sistema HACCP na Unidade de Restauração Colectiva*. LISBOA: UTL.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Seiffer, P. Q. (1998). *Modelo de reestruturação de processos*. Florianópolis: UFSC.
- Selltiz. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Silva, P. M. (2009). *Os Sistema de Alimentação e a Segurança*. LISBOA: UTL.
- Silva, R. L. (2005). *Estrutura Dinâmica das Organizações*. Lisboa: UCL.
- Simões, A. (4 de Fevereiro de 2006). *Como realizar uma entrevista*<sup>15</sup>. Obtido em 6 de Julho de 2010.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. CA: Sage.

Tavares, J. C. (2002). *A Indústria Militar Portuguesa no tempo de Guerra (1961\74)*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill.

Tribunal de Contas. (2009). *Relatório n.º 11/09 – 2ª S PROC. n.º 52/08 – AUDIT*. Lisboa.

Ventura, M. M. (Setembro/Outubro de 2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev SOCERJ.* , pp. 383-386.

Yin, R. K. (2003). *Case study reasearch*. EUA: Sage.

## GLOSSÁRIO

**Cook- chill** - O método “cook-chill” consiste em confeccionar os alimentos, em seguida arrefecê-los rapidamente e armazená-los a uma temperatura acima do ponto de congelação (0° a 3°C), até à regeneração e/ ou serviço (Food Safety Authority of Ireland, 2006 *apud* Silva P. M.,2009).).

**Cook-freeze** - O método “cook-freeze” é em tudo semelhante ao método “cook-chill”, no entanto, alguns parâmetros processuais são diferentes, mais propriamente, a ultracongelação, que se realiza a -18°C em menos de 90 minutos (Fennema *et al.*, 1973, Brown, 2006 *apud* Silva P. M.,2009).

**Eficácia** – É a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos, isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia (Teixeira, 2005, p.8).

**Eficiência** – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência (Teixeira, 2005, p.8).

**Sous Vide** - O termo vem do francês e quer dizer “sob vácuo”. Esta é uma técnica de preparação de alimentos muito utilizada hoje em grandes redes hoteleiras e restaurantes de ponta. Está técnica basicamente consiste em acondicionar alimentos sob vácuo em sacos plásticos apropriados e cozinhá-los sob temperaturas moderadas, geralmente entre 40 °C e 90°C. (Amorim, 2010)

## **ANEXOS**

# ANEXO A

## CLASSIFICAÇÃO DOS ABASTECIMENTOS

### Classes de Abastecimentos

#### a. Classes

De acordo com afinidades de utilização, os abastecimentos são distribuídos por dez classes, a saber:

##### – Classe I

Viveres e artigos de higiene e bem-estar gratuitos. Nesta classe incluem-se os artigos necessários à actividade “alimentação” inserida na função Serviços.

##### – Classe II

Vestuário, fardamento, equipamento individual, material de bivaque, colecções orgânicas de ferramentas, ferramentas manuais e abastecimentos para administração interna das instalações.

##### – Classe III

Combustíveis, óleos e lubrificantes: combustíveis derivados do petróleo, lubrificantes, óleos hidráulicos e isolantes, preservantes, gases líquidos e comprimidos, produtos químicos a granel, produtos anticongelantes e de refrigeração e carvão.

##### – Classe IV

Material de construção, incluindo equipamento instalado e todos os materiais de organização do terreno e de fortificação. Grande parte dos materiais inseridos nesta classe são de utilização tanto militar como civil.

##### – Classe V

Munições de todos os tipos (incluindo armas químicas, bacteriológicas e especiais), bombas, explosivos, minas, espoletas, detonadores, artifícios pirotécnicos, mísseis, foguetes, compostos propulsores e outros artigos afins.

##### – Classe VI

Artigos para uso individual privado, não especificamente militar, para venda aos militares. A disponibilização dos artigos desta classe constitui-se como um multiplicador do moral da força.

##### – Classe VII

Artigos completos principais (combinações finais de produtos acabados que se encontram prontos para utilização) como, por exemplo, carros de combate, rampas de lançamento de mísseis, viaturas e oficinas móveis.

##### – Classe VIII

Material sanitário, incluindo os respectivos sobressalentes

– **Classe IX**

Todos os sobressalentes e componentes necessários para o apoio de manutenção a todo o equipamento, incluindo colecções para reparação, conjuntos e subconjuntos (excepto os específicos do material sanitário).

– **Classe X**

Abastecimentos para apoio de programas não essencialmente militares (como, por exemplo, de desenvolvimento agrícola de uma dada área) e que não se incluam em qualquer das classes anteriores.

**b. Subclasses**

Para caracterizar melhor os abastecimentos dentro de cada classe utiliza-se a subdivisão desta em subclasses. A subclasse é indicada por uma letra maiúscula colocada imediatamente a seguir à designação da classe, conforme indicado no Quadro seguinte.

Classe	Subclasse
I	C – Rações de combate W – Água
II	F – Fardamento
III	A – Combustíveis, óleos e lubrificantes para aeronaves E – Embalados e distribuídos (armazenados, transportados e fornecidos) em recipientes até 55 galões (220 litros). Normalmente não inclui combustíveis, sendo mais adequado para lubrificantes, gás sobre pressão ou outros artigos que pela sua especificidade seja recomendado o seu acondicionamento em recipientes G – Combustíveis a granel distribuídos em taras superiores às definidas anteriormente
VII	D – Veículos administrativos K – Veículos tácticos M – Armamento
IX	A – Sobressalentes para aeronaves D – Sobressalentes para veículos administrativos K – Sobressalentes para veículos tácticos M – Sobressalentes para armamento

**Grupos de Abastecimentos**

Tendo em consideração afinidades de manuseamento, de modo a garantir um fluxo regular para as unidades operacionais, os abastecimentos são agrupados em 5 Grupos de Abastecimentos, a saber:

#### **a. Abastecimentos gerais**

Engloba os abastecimentos que não necessitam de equipamento especial para serem manuseados: víveres (Classe I), fardamento e equipamento orgânico (Classe II e VII), material de organização do terreno e fortificação (Classe IV), combustíveis e lubrificantes embalados e gases industriais (Subclasse III E). Também inclui artigos das Classes VI e X, excepto os que são fornecidos por outras fontes, como sejam o material sanitário e de segurança das transmissões, que são fornecidos respectivamente pelo canal sanitário e canal da segurança das transmissões.

#### **b. Combustíveis a granel**

Combustíveis líquidos normalmente transportados por oleodutos, caminhos-de-ferro, autotanques, veículos cisternas, semiatrelados, batelões e petroleiros. Encontram-se também incluídos neste grupo os combustíveis armazenados em tanques ou contentores com uma capacidade superior a 2000 litros.

#### **c. Material pesado**

Engloba artigos que requerem processamento especial nos canais de reabastecimento como, por exemplo, veículos de rodas e lagartas, bocas de fogo (rebocadas e autopropulsadas) e pontes móveis de assalto. Também se incluem neste grupo de materiais de fortificação e construção (Classe IV e outros artigos da Classe VII e X).

#### **d. Munições**

Pela sua especificidade e criticidade, quanto ao manuseamento, as munições constituem simultaneamente uma classe (Classe V) e um grupo. Incluem: dispositivos com cargas explosivas, propulsantes e pirotécnicas, composições iniciadoras (detonadores, rastilhos, etc.) e materiais nucleares ou químicos.

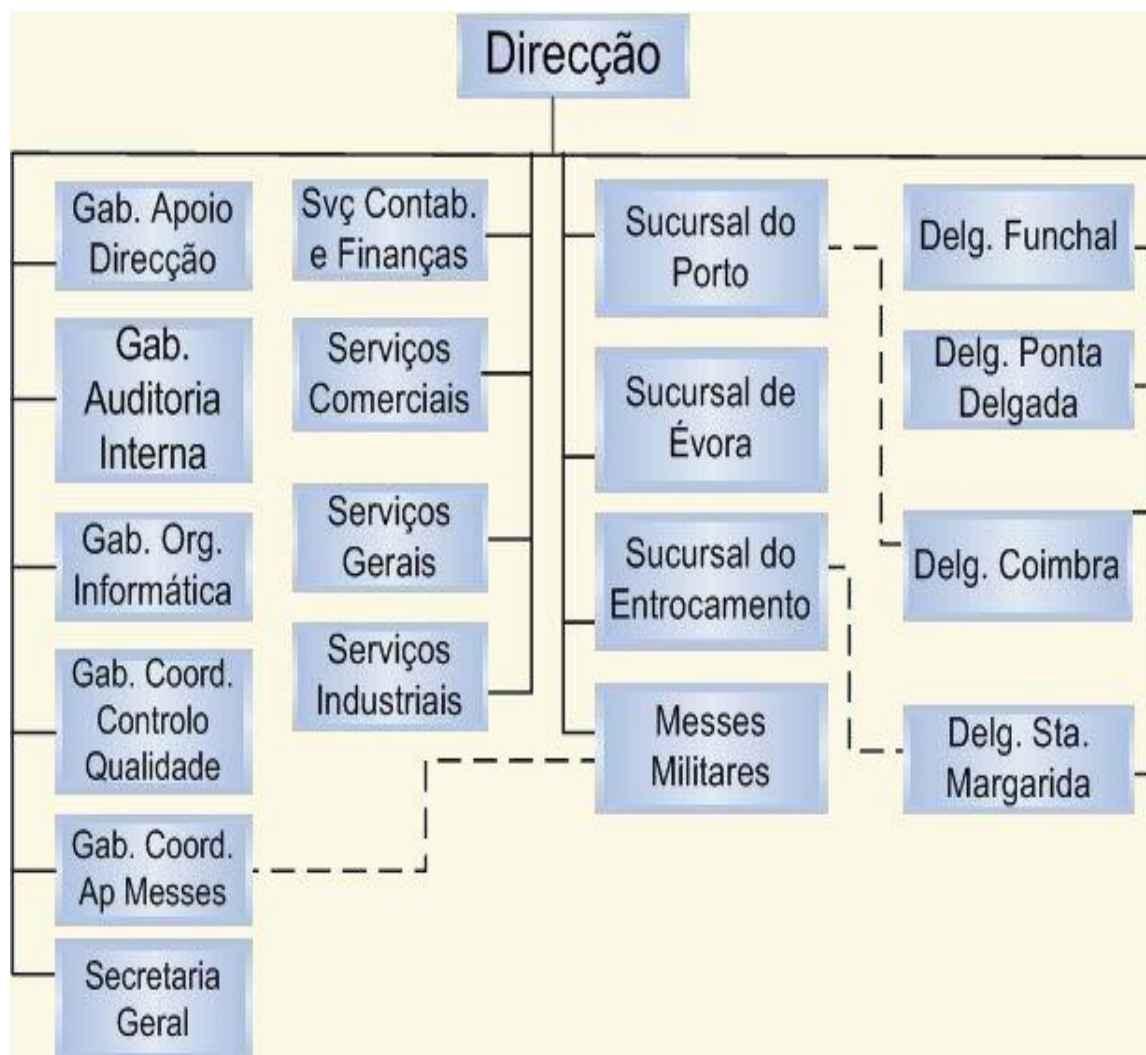
#### **e. Sobressalentes**

Abastecimentos da Classe IX.

Fonte: (Exército, 2007, pp. 28,32)

## ANEXO B

### ORGANOGRAMA DA MM



Fonte: Internet,  
[http://www.exercito.pt/portal/exercito/\\_specific/public/allbrowsers/asp/projuorg.asp?sta ge=1](http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projuorg.asp?sta ge=1)

## ANEXO C

### REGULAMENTO DE MESSES

#### CAPÍTULO I DOS UTENTES

##### DA MISSÃO

###### Art. 1.º

As Messes de Oficiais e de Sargentos, nos termos da legislação em vigor, são instalações militares, tecnicamente dependentes da DSI através da MM, que têm por finalidade:

1. Apoio em alimentação e alojamento a Oficiais ou Sargentos deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço;
2. Apoio em alimentação a Oficiais ou Sargentos prestando serviço em Estabelecimentos ou Órgãos que não disponham dum serviço de alimentação;
3. Apoio em alimentação e alojamento a Oficiais e Sargentos e suas famílias.

###### Art. 2.º

As Messes Militares destinam-se prioritariamente ao apoio de Oficiais ou Sargentos do Exército e, quando a capacidade das instalações o permita, ao pessoal civil em serviço no Exército com categorias equiparadas.

###### Art. 3.º

Poderão igualmente ser utilizadas por Oficiais ou Sargentos doutros Ramos das Forças Armadas e das Forças de Segurança, em condições de reciprocidade relativamente a instalações congêneres existentes naqueles.

###### Art. 4.º

Podem ainda utilizar as Messes da MM, sem prejuízo das prioridades estabelecidas no artigo 5.º, os Oficiais ou Sargentos de FA estrangeiras e seus familiares, quando os acompanhem, desde que se verifique reciprocidade de tratamento nos respectivos países.

Fonte: (Manutenção Militar, S.d.)



# ANEXO E

## DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DE MAIO DE 2009 MESSES DO PORTO

MANUTENÇÃO MILITAR													PERÍODO: MAIO					
SERVIÇOS DE CONTABILIDADE E FISCALIDADE													ANO: 2009					
SEÇÃO DE CONTABILIDADE GERAL													(VALORES EM EUROS)					
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS																		
CONTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14+1-7	15+1-6	17	18	19
DESCRIÇÃO	VENDAS E SERVIÇOS	OUTROS PROVS. OPERAC.	VARIACÃO DA PRODUÇÃO	PROV. EXTRA-ORDIN.	TOTAL DOS PROVEITOS	CUSTO DAS VENDAS	(FCAN/SERV) EXTERNOS	CUSTOS COM PESSOAL	OUTROS CUSTOS OPERAC.	CUSTOS EXTRA-ORDIN.	TOTAL DOS CUSTOS	MARGEM BRUTA	LIQUIDO	RESULTADO LIQUIDO	RESULTADO ACUMULADO	CASH FLOW MENSAL	CASH FLOW ACUMULADO	
Op. Porto	55.869	18.025	235	4	74.133	13.448	13.362	85.896	18.168	395	131.269	48.421	315	57.136	309.570	49.434	270.948	
SOMA	55.869	18.025	235	4	74.133	13.448	13.362	85.896	18.168	395	131.269	48.421	315	57.136	309.570	49.434	270.948	
TOTAL	55.869	18.025	235	4	74.133	13.448	13.362	85.896	18.168	395	131.269	48.421	315	57.136	309.570	49.434	270.948	
Dados Operacionais (1+2+3-7+8-9-10)													O CHEFE DOS SERVIÇOS					
Dados Financeiros (11-12)													OBS. Por não se encontrarem disponíveis, à data, os seguintes documentos: 1- T/c. Nro. /Moz: MOC; Abr: MOC, MOBE, MENSPA; Ju: J... 2- Fab.: ... 4- DesAno e CoDir: Mai; DelPDelega e DesVivAno... 5- Proveitos: ...					

## ANEXO F

### PROVEITOS E CUSTOS DE 2010 DAS MESSES DO PORTO

Mapa Resumo dos Proveitos (Euros)	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho
<i>Alojamento Normal</i>	12.777,30 €	11.056,88€	15.374,40€	21.106,50 €	26.097,00 €	24.989,98 €	23.009,10 €
<i>Alojamento Deslocados</i>	1.702,34 €	3.665,88€	1.796,61€	5.025,18 €	1.901,34 €	1.834,80 €	1.818,88€
<i>Alojamento Estudantes</i>	3.152,00 €	2.881,00€	2.610,00€	2.610,00 €	2.610,00 €	1.897,00 €	1.084,00€
<i>Vestiário / Roupeiro</i>	0,00 €	0,00€	0,00€	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00€
<b>Soma Alojamento</b>	17.631,64 €	17.603,76€	19.781,01€	28.741,68 €	30.608,34 €	28.721,78 €	25.911,98€
<b>Custo das Vendas de Alojamento</b>	1.025,76 €	953,51€	994,80€	1.273,20 €	1.099,41 €	1.126,17 €	1.183,10€
<i>Alimentação à Família Militar</i>	6.747,32 €	5.845,55€	5.781,76€	7.532,10 €	9.061,80 €	7.060,55 €	7.224,22€
<i>Alimentação a Deslocados ou Servidores do Estado</i>	836,92 €	1.229,52€	1.180,24€	1.794,52 €	324,52 €	640,50 €	555,10€
<i>Alimentação Confeccionada a UEO's (Sucursal da MM + CmdPess)</i>	16.922,70 €	14.805,90€	19.571,70€	15.673,80 €	52.265,19 €	74.244,24 €	62.048,05€
<b>Soma Alimentação</b>	24.506,94 €	21.880,97€	26.533,70€	25.000,42 €	61.651,51 €	81.945,29 €	69.827,37€
<b>Custo das Vendas de Alimentação</b>	7.568,27 €	3.757,47€	6.362,31€	2.883,22 €	7.473,99 €	18.223,87 €	20.116,25€
<i>Alimentação Extras</i>	537,46 €	654,75€	501,50€	1.045,50 €	879,50 €	667,50 €	687,50€
<i>Restauração</i>	5.825,78 €	5.537,00€	9.066,48€	3.726,65 €	9.384,20 €	3.882,45 €	5.359,39€
<i>Banquetes</i>	0,00 €	0,00€	0,00€	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00€
<i>Bares</i>	1.885,35 €	2.079,30€	2.135,89€	2.128,60 €	2.157,70 €	1.665,47 €	1.081,05€
<i>Outros Serviços (Lavandaria/Telefones)</i>	48,20 €	98,65€	283,35€	226,35 €	203,40 €	86,60 €	72,45€
<i>Parque de Campismo</i>	0,00 €	0,00€	0,00€	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00€
<b>Soma de Outros Proveitos</b>	8.296,79 €	8.369,70€	11.987,22€	7.127,10 €	12.624,80 €	6.302,02 €	7.201,19€
<b>Custo das Vendas de Outros Proveitos</b>	5.034,70 €	6.377,14€	5.813,59€	5.074,24 €	8.759,08 €	3.775,21 €	5.136,35€
<b>Total dos Proveitos</b>	50.435,37 €	47.854,43€	58.301,93€	60.869,20 €	104.884,65 €	116.969,09 €	102.940,54€
<b>Total dos Custos</b>	13.628,73 €	11.088,12€	13.170,70€	9.230,66 €	17.332,48 €	23.125,25 €	26.435,70€
<b>Diferença (Proveitos-Custos)</b>	45.400,67 €	41.477,29€	52.488,34€	55.794,96 €	96.125,57 €	113.193,88 €	97.804,19€
<b>Margem</b>	370,07%	431,58%	442,66%	659,42%	605,13%	505,81%	389,40%

## ANEXO G

### CUSTO COM PESSOAL 2010 MESSES DO PORTO

SECTOR	CARGO	CATEGORIA	Maio						Total Mensal
			MM			TEMP			
			Qtd	Salário	Custo Mensal	Valor Individual	Custo Mensal		
SECRETARIADO	CHF DIRECTA	BMP.ADM.PRINCIPAL	1	964 €	964 €		0 €	0 €	964 €
	P. EXEC	BMP.ADM./ ESCRIT.	2	907 €	1.815 €		0 €	0 €	1.815 €
RECEPÇÃO	CHF DIRECTA	RECEPC. CHEFE	2	907 €	1.815 €		0 €	0 €	1.815 €
	P. EXEC	RECEPCIONISTA	8	764 €	6.110 €		0 €	0 €	6.110 €
DESPENSA	CHF DIRECTA	DESPENSEIRO CHEFE	2	964 €	1.928 €		0 €	0 €	1.928 €
	P. EXEC	DESPENSEIRO	2	723 €	1.446 €		0 €	0 €	1.446 €
COZINHA	CHEFIA	MESTRE CULINÁRIA	0	1.051 €	0 €		0 €	0 €	0 €
	CHF DIRECTA	MESTRE COZINHA	3	964 €	2.891 €		0 €	0 €	2.891 €
	P. EXEC	COZINHEIRO	13	806 €	10.484 €		0 €	0 €	10.484 €
		AJUD.COZINHA	0	645 €	0 €		805 €	0 €	0 €
BAR	CHF DIRECTA	CHEFE MESA/BAR	1	774 €	774 €		0 €	0 €	774 €
	P. EXEC	BMP. MESA/SELF/BAR	2	764 €	1.527 €		0 €	0 €	1.527 €
SALA DE REFEIÇÕES	CHEFIA	ENC.PRINC.SALA	2	893 €	1.785 €		0 €	0 €	1.785 €
	CHF DIRECTA	CHEFE MESA/BAR	4	774 €	3.094 €		0 €	0 €	3.094 €
	P. EXEC	BMP. MESA/SELF/BAR	6	764 €	4.582 €		805 €	0 €	4.582 €
C O PA	CHF DIRECTA	CHEFE DE COPA	0	774 €	0 €		0 €	0 €	0 €
	P. EXEC	BMP. MES SE/SELF	0	764 €	0 €		805 €	0 €	0 €
ALOJAMENTO	CHF DIRECTA	ENCARREGADA	2	835 €	1.670 €		0 €	0 €	1.670 €
	P. EXEC	BMP. MES SE/SELF	13	764 €	9.929 €		0 €	0 €	9.929 €
LAVANDARIA	CHF DIRECTA	ENCARREGADA	2	835 €	1.670 €		0 €	0 €	1.670 €
	P. EXEC	BMP. MES SE/SELF	3	764 €	2.291 €		805 €	0 €	2.291 €
MANUTENÇÃO	CHF DIRECTA	ENCARREGADO	0	907 €	0 €		0 €	0 €	0 €
	P. EXEC	OPERÁRIO	0	662 €	0 €		0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL</b>			<b>68</b>		<b>54.775 €</b>	<b>0</b>		<b>0 €</b>	<b>54.775 €</b>

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE 1**  
**GUIÃO DE ENTREVISTA**



**ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Administração Militar**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**ENTREVISTA**

**AUTOR: Aspirante ADMIL João Francisco Mesquita Folgado Vicente Lopes**

**ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Melo de Campos**

**CO-ORIENTADOR: Major ADMIL Fernandes**

LISBOA, JULHO DE 2010

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Administração Militar, subordinado ao tema “A importância da Manutenção Militar no sistema de apoio logístico do Exército português”.

O objectivo da entrevista é recolher dados relativos ao papel desempenhado pela Manutenção Militar (MM) e o processo de alimentação que estão a ser efectuados pelo Exército e receber informações sobre a possibilidade da implementação de um processo diferente ao praticado actualmente.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas ao papel desempenhado pela MM assim como a sua situação e implementação, mas também relativo ao processo de alimentação do Exército. Deste modo, é fundamental para a realização da parte prática do trabalho de investigação entrevistar V. Ex.<sup>a</sup>.

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

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

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

João Francisco Mesquita Folgado Vicente Lopes  
ASP ADMIL

# GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “A importância da Manutenção Militar no sistema de apoio logístico do Exército português”.

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar João Lopes.

**Entrevistados:**

- **Entrevistado 1:** Director da MM
- **Entrevistado 2:** Subdirector da MM
- **Entrevistado 3:** Gerente das messes do Porto
- **Entrevistado 4:** Gerente da messe de Évora
- **Entrevistado 5:** Gerente das messes de Caxias e da Amadora

**Objectivos Gerais:**

- Verificar o papel da MM no sistema de alimentação do Exército Português e se está adequado;
- Verificar se o actual sistema alimentação corresponde às necessidades actuais do Exército;
- Recolher informações para a possível implementação de cozinhas de confecção centralizada no Exército.

**Nome Completo:** \_\_\_\_\_

**Cargo/Função:** \_\_\_\_\_

**Posto:** \_\_\_\_\_

**Arma/Serviço:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

**Hora de início:** \_\_\_\_\_

**Hora de Fim:** \_\_\_\_\_

**Unidade/Local:** \_\_\_\_\_

### Blocos Temáticos:

**Bloco A:** Apresentação da entrevista

**Bloco B:** Alimentação no Exército

**Bloco C:** Papel da MM

### Perguntas por Blocos Temáticos:

<b>Blocos</b>	<b>Objectivos específicos</b>	<b>Formulário de perguntas</b>	<b>Notas</b>
<b>Bloco A</b> Apresentação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apresentação do entrevistador;</li><li>- Explicar os objectivos gerais da entrevista;</li><li>- Legitimar a entrevista;</li><li>- Motivar o entrevistado.</li></ul>	<p>Qual o seu nome completo?</p> <p>Qual o seu posto?</p> <p>Qual a sua arma ou serviço?</p> <p>Qual a função que desempenha?</p>	-Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho.
<b>Bloco B</b> Alimentação no Exército	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obter informações acerca do processo de alimentação que está actualmente em vigor no Exército;</li><li>- Conhecer as vantagens e desvantagens que advêm deste processo;</li><li>- Perceber se seria vantajoso a aplicação de um processo diferente ao actual</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Como é que está a ser feita a alimentação no Exército?</li><li>2. Quais as vantagens e inconvenientes do actual sistema de alimentação?</li><li>3. Quais os modelos alternativos ao actual sistema de alimentação?</li><li>4. Quais as vantagens de adopção de cozinhas de confecção centralizadas para o Exército?</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Explicar o conceito de cozinha de confecção centralizada</li><li>-Expor a situação da MM e sua intervenção no processo de alimentação</li></ul>
<b>Bloco C</b> Papel da MM	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecer como está a ser efectuado o papel da MM;</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Como se insere a MM no actual sistema de alimentação do Exército?</li><li>6. Qual o papel da MM em modelos alternativos?</li></ol>	-Se necessário expor a implementação territorial

## APÊNDICE 2

### TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado n.º 1 - Director da MM

#### Blocos Temáticos:

##### Bloco A: Apresentação da entrevista

Qual o seu nome completo?

Rui Manuel Rodrigues Lopes

Qual o seu posto?

Coronel

Qual a sua arma ou serviço?

Administração Militar

Qual a função que desempenha?

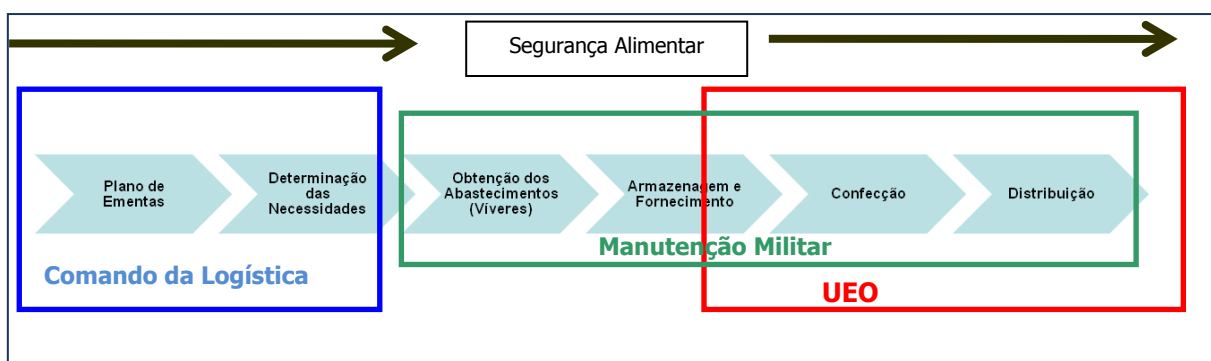
Director da Manutenção Militar

##### Bloco B: Alimentação no Exército

1. Como é que está a ser feita a alimentação no Exército?

O sistema de alimentação do Exército comporta as actividades identificadas no diagrama abaixo apresentado, tendo genericamente como entidades responsáveis as constantes no mesmo. De sublinhar que a MM nalgumas situações chega à fase de confeção e distribuição, através do fornecimento pelas Messes Militares de alimentação confeccionada às U/E/O, de que é um bom exemplo o apoio prestado ao Comando do Pessoal pela Messe de Oficiais da Batalha.

A Segurança Alimentar, actividade crítica neste sistema, é da responsabilidade



primária da Direcção de Saúde/Centro Militar de Medicina Veterinária, existindo porém um Gabinete de Controlo da Qualidade na MM, com responsabilidades de verificar em permanência as condições higio-sanitárias em que funcionam as diversas dependências da MM e de analisar, de acordo com o contratualizado com os fornecedores, as especificações dos géneros alimentares recepcionados.

## 2. Quais as vantagens e inconvenientes do actual sistema de alimentação?

Vantagens:

- Modelo estável no qual os intervenientes (Cmd Log, MM e U/E/O) conhecem bem as suas atribuições;
- Flexibilidade na aquisição de géneros alimentares, por via da existência de um diploma de 1953, que permite a dispensa de determinadas formalidades legais para a MM, no âmbito da sua actividade comercial e industrial;
- Existência de um Plano de Ementas, equilibrado do ponto de vista nutritivo, concebido por entidade qualificada para o efeito;

Desvantagens

- Sistema muito exigente na quantidade de Recursos Humanos (na sua esmagadora maioria Praças contratados) afectos à confecção e distribuição;
- Genericamente constata-se uma deficiente qualidade na confecção;
- Sistema ainda permeável a alguns desperdícios uma vez que se perde a visibilidade sobre os efectivos realmente presentes nas U/E/O;

## 3. Quais os modelos alternativos ao actual sistema de alimentação?

O modelo de alimentação para o Exército terá de ser misto, incorporando diferentes soluções, tendo presente as especificidades das U/E/O apoiadas, bem como as exigências de manter determinadas qualificações, no âmbito da confecção, nalgumas Unidades Operacionais do Exército.

Assim, seguramente, um modelo de alimentação do Exército integrará, simultaneamente, as seguintes soluções:

- A contratualização de “outsourcing” a empresas de *catering*, fundamentalmente para U/E/O que não sejam identificadas como necessárias à manutenção de recursos humanos qualificados na área da alimentação e que não estejam situadas em Lisboa, no Porto ou na área Militar Santa Margarida/Tancos.
- A existência de cozinhas de confecção centralizada em Lisboa, Porto e Área Militar Santa Margarida/Tancos
- O apoio das Messes Militares a determinadas U/E/O, situadas na sua proximidade. Por exemplo na cidade de Évora, o apoio ao Comando de Instrução e Doutrina;

- A confecção e distribuição com meios próprios nalgumas U/E/O, por forma a garantir a manutenção de qualificações nos Recursos Humanos (na confecção e na operação com material de campanha), aquando do emprego de Unidades Operacionais em situação de campanha;

4. Quais as vantagens de adopção de cozinhas de confecção centralizadas (C3) para o Exército?

Nas áreas urbanas de Lisboa e Porto ou de grande concentração de Unidades Militares (Santa Margarida/Tancos), justifica-se claramente a adopção deste modelo, pela garantia de melhor qualidade na confecção (pela concentração de recursos humanos qualificados) e pela economia que se obtém no emprego de recursos humanos (sobretudo praças contratadas) nas cozinhas das U/E/O que serão apoiadas.

#### **Bloco C: Papel da MM**

5. Como se insere a MM no actual sistema de alimentação do Exército?

Ver resposta à questão nº 5

6. Qual o papel da MM em modelos alternativos?

Tendo presente as qualificações dos seus recursos humanos e pela experiência que possui em praticamente todas as fases do sistema, a MM poderá garantir a gestão no funcionamento das C3, particularmente em Lisboa e no Porto e aumentar, nalguns casos, o apoio prestado pelas Messes Militares às U/E/O, fornecendo alimentação confeccionada.

#### **Entrevistado n.º 2 - Subdirector da MM**

##### **Blocos Temáticos:**

#### **Bloco A: Apresentação da entrevista**

Qual o seu nome completo?

Carlos Manuel Diogo Graça Rosa

Qual o seu posto?

Tenente-Coronel

Qual a sua arma ou serviço?

Administração Militar

Qual a função que desempenha?

Subdirector da Manutenção Militar

## **Bloco B: Alimentação no Exército**

### 1. Como é que está a ser feita a alimentação no Exército?

O Exército tem civis e militares, os militares de acordo com a legislação são apoiados de alimentação, em regra em espécie como consta no Decreto de Lei. Os civis são abonados do subsídio de alimentação. Como referi os militares são apoiados em espécie, sempre seja possível, no entanto há unidades que devido à sua localização, apoio difícil de se processar, reduzida dimensão e reduzido número de efectivos, nestas situações os militares são abonados em numerário ao preço estabelecido pelo Estado que é de 4,27€. Aos civis e a alguns militares dependendo da especificidade da situação são abonados em numerário os restantes militares são abonados em espécie. Os que recebem em espécie são apoiados de duas maneiras distintas, em géneros ou alimentação confeccionada, a entidade que no Exército tem a missão de fornecer ao Exército quer os géneros quer a alimentação confeccionada.

Em síntese a alimentação processa-se em numerário, em géneros e alimentação confeccionada.

No entanto o Exército não pode prescindir de ter conhecimento acerca de todas as fases do processo de alimentação desde o apuramento da necessidade, passando pela escolha da ementa adequada ao tipo de missão, géneros necessários para a confecção da ementa, a armazenagem, a confecção e por fim a distribuição. Estas competências não podem ser alienadas de modo a fazer face às decisões do comandante, mas isto é importante para as unidades de manobra todas as unidades que praticam actividades de suporte podem ter como modalidade de alimentação o subsídio de alimentação

### 2. Quais a vantagens e inconvenientes do actual sistema de alimentação?

Uma vantagem do actual modelo logo à partida é que se consegue cumprir o Decreto de Lei, consegue-se que o apoio em alimentação seja em regra em espécie. Apesar de na falta de apoio em espécie procede-se ao apoio em numerário, como está previsto na lei. Um dos grandes inconvenientes do actual modelo, em que a MM fornece géneros à unidade, é que é da responsabilidade da unidade a confecção, este

modelo é um modelo difícil de sustentar no presente e imagino que no futuro, porque o Serviço Militar Obrigatório acabou e hoje os recursos humanos têm custos. Quando os jovens ingressam, o que os atrai são as missões que têm a ver com a natureza das Forças Armadas, é difícil cativá-los para a realização de tarefas que estejam fora deste âmbito. Eu senti isto enquanto 2º Comandante de uma unidade em que um dos maiores problemas era o sector de alimentação, porque de facto era difícil motivar os recursos humanos militares a trabalhar nesta área. Este modelo sai caro à organização, pois os militares contratados implicam custos para a organização. A grande vantagem é que é bastante flexível, pois, sendo o comandante o gestor desses recursos estes operam onde e quando o comandante quiser. Este modelo não permite que se faça escola ao nível da cozinha pois os recursos humanos acabam por rodar com alguma frequência e desta forma também se condiciona as ementas, pois os recursos não são muito especializados, reflectindo-se na qualidade da alimentação. O actual modelo é bastante caro e a qualidade condicionada.

### 3. Quais os modelos alternativos ao actual sistema de alimentação?

Um modelo alternativo seria a alteração da lei, passando a ser em regra em numerário passando a ser um modelo muito mais económico para o estado, pois uma refeição confeccionada tem um custo superior ao subsídio de alimentação, esta seria a forma mais simples.

A outra modalidade que é uma alternativa ao actual modelo é a distribuição de alimentação confeccionada de forma generalizada, isto é a todas as unidades que não sejam de manobra.

As modalidades a aplicar seriam consoante a situação e as características das unidades, sublinhando aqui que as unidades de manobra têm que ter total controlo do processo de alimentação. Não se justifica, por outro lado o funcionamento de cozinhas onde apenas estão meia dúzia de militares, como por exemplo um centro de recrutamento, isto é uma realidade actual. O caso de Faro, vai uma viatura abastecer de géneros a Tavira para depois serem confeccionados numa cozinha em Faro.

Unidades de apoio isoladas, periféricas devem ser abonadas de subsídio de refeição.

A distribuição de alimentação confeccionada também pode ser um modelo analisado segundo duas opções, ou o Exército tem controlo do processo ou então recorre-se ao mercado, empresas de catering..

### 4. Quais as vantagens de adopção de cozinhas de confecção centralizadas (C3) para o Exército?

A alimentação confeccionada que tem vindo a ser incrementado, tem como conceito, através de messes já existentes da MM por via da sua localização junto a outras U/E/O podem apoiar essas mesmas unidades em alimentação confeccionada, isso traz grandes vantagens para o Exército porque não tem que alocar recursos humanos e matérias para essa operação, existem aqui ganhos por economias de escala que se obtêm devido ao facto de as messes já existirem e possuírem as capacidades e meios necessários. Por outro lado a qualidade de confecção é superior a de uma confecção de uma normal unidade militar, visto que nas messes é confeccionado por profissionais e a MM tem uma cultura própria da organização que cultiva a qualidade. Por outro lado também é vantajoso para a MM pois com os mesmos meios acaba por ter uma cota de mercado mais alargada que resulta numa facturação superior. Este modelo tem vindo a ser desenvolvido desde 1993 e tem vindo a ser incrementado.

### **Bloco C: Papel da MM**

#### 5. Como se insere a MM no actual sistema de alimentação do Exército?

A MM tem cumprido o seu papel mas que irá ser descontinuado no futuro, consoante o Programa do Governo e a Legislação em vigor.

A nível de alimentação confeccionada temos por exemplo uma cozinha de confecção centralizada no HMP que apoia o HMB, a messe de oficiais e de sargentos de Lisboa na 3ª refeição e ao fim de semana. Com isto acabámos com a cozinha do HMB e uma equipa de cozinha em ambas as messes, não foi alargado a mais unidades porque existem algumas limitações a nível de armazenagens de meios frio.

#### 6. Qual o papel da MM em modelos alternativos?

A alimentação confeccionada parece-me inequívoco, no entanto eu sou um defensor do mercado, pois o mercado é competitivo, um principio da gestão refere que o que é gratuito tende a ser mal utilizado. Se a MM tiver clientes fixos e um mercado fixo leva ao adormecimento na sombra do sucesso. O mercado está em constante mudança, a necessidade de obter vantagem competitiva de modo a angariar mais clientes torna-o mais fiável. Um ditado diz que a necessidade faz o monge, se a organização tiver um mercado certo e um cliente certo deixa de ter a necessidade, desta forma a sua atitude competitiva acaba por se esmorecer. No entanto coloca-se aqui uma situação conjuntural pois a MM existe com cerca de 900 trabalhadores, a MM deve desempenhar este papel enquanto existir, mas aplicando o conceito de cozinha de

confeção centralizada. Isto é altamente vantajoso porque o Exército desde logo deixa de ter recursos humanos e materiais alocados para a confeção, existem desde logo ganhos inequívocos de economia de escala pela concentração dos recursos.

### Entrevistado n.º 3 – Gerente das messes do Porto

#### Blocos Temáticos:

##### Bloco A: Apresentação da entrevista

Qual o seu nome completo?

João Carlos Alves Batista

Qual o seu posto?

Capitão

Qual a sua arma ou serviço?

Administração Militar

Qual a função que desempenha?

Gerente das messes militares do Porto

##### Bloco B: Alimentação no Exército

1. Como é que está a ser feita a alimentação no Exército?

Actualmente a alimentação em território nacional é executada de duas formas através da MM (em géneros ou alimentação confeccionada) ou através de compra directa ao mercado. No caso da MM, a Direcção de Material e Transportes atribui um número de refeições a cada unidade de acordo com os efectivos enviando esse número para o Cmd Log que determina o que é requisitado e envia para a MM, é aplicável tanto aos géneros como à alimentação confeccionada.

No estrangeiro recorre-se ao *catering*, como exemplo temos o caso do Afeganistão (empresa Ucalisa) e ao fornecimento de géneros como se executou em Timor (Eurest).

2. Quais as vantagens e inconvenientes do actual sistema de alimentação?

Vantagens:

- Flexibilidade

- É independente

#### Desvantagens

- Custos mais elevados ( Recursos humanos, manutenção)
- Estrutura pesada

Tem que se ter em conta que quem estabelece os preços e controla a MM é o Exército, “é quem recebe e quem paga”.

#### 3. Quais os modelos alternativos ao actual sistema de alimentação?

Um modelo alternativo é a implementação do catering porque os restantes em maior ou menor proporção já se aplicam. No entanto a aplicação de um modelo misto é o mais adequado pois cada caso tem que ser analisado individualmente. O Exército não pode perder a sua capacidade de projecção.

#### 4. Quais as vantagens de adopção de cozinhas de confeção centralizadas (C3) para o Exército?

##### Vantagens:

- Uniformização da refeição distribuída
- Economia de escala (Recursos Humanos, consumos)
- Facilita o controlo no que diz respeito à segurança alimentar
- Deixa de ser uma preocupação do Comandante da U/E/O.
- Pessoal especializado a operar na cozinha central (também na unidade caso seja necessário ultimar a confeção (dependendo da ementa) ou seja requerido algum extra).
- Redução do desperdício

##### Desvantagens:

- É necessário maior controlo do planeamento, no entanto pode ser controlado através do contacto directo entre a messe e o U/E/O, de forma a confirmar se existem alterações ao planeamento feito, à semelhança do que é feito na messe do Porto
- Existe um maior desgaste do material
- Menor flexibilidade, no entanto tem capacidade de fazer face a imprevistos (a excepção e não a regra)

#### 5. Como se insere a MM no actual sistema de alimentação do Exército?

A MM actualmente está inserida de duas formas directamente relacionada com o processo de alimentação, através da distribuição de géneros ou através da distribuição de alimentação confeccionada.

De momento nas messes do Porto está em fase de implementação a alimentação confeccionada. Estive presente desde do inicio desta reestruturação que está a ser realizada por fases. Na 1ª fase extinguiu-se a cozinha da Sucursal do Porto passando esta a ser apoiada pela messe da Batalha. Na 2ª fase extinguiu-se a cozinha da messe das Antas passando esta a ser apoiada pela messe da Batalha. Tendo em conta que ambas as messes apoiavam outras unidades que passaram a ser apoiadas de igual forma pela messe da Batalha, esta actualmente apoia:

- Messe das Antas
- Sucursal do Porto
- Comando Pessoal (Prédio Militar, PJM, DIEN)
- Quartel de St.º Ovídio
- Quartel Monte Pedral (Unidade de Apoio)

No futuro esperamos apoiar o Regimento de Artilharia nº5, a Escola Prática de Transmissões e o Hospital, tendo sempre em conta a capacidade de produção assim como a qualidade da mesma. O Hospital é uma opção que tem que ser rigorosamente analisada devido à quantidade de ementas.

#### 6. Qual o papel da MM em modelos alternativos?

Tendo presente o contexto actual, através das messes, aplicando o conceito de cozinha de confecção centralizada, restrito consoante à área e às características de cada U/E/O em causa. As unidades com necessidade de projecção têm que possuir um sistema de alimentação independente, este sistema é eficiente em unidades onde isso não se verifique.

### **Entrevistado n.º 4 – Gerente da messe de Évora**

#### **Blocos Temáticos:**

#### **Bloco A: Apresentação da entrevista**

Qual o seu nome completo?

Filipa Mota Gonçalves

Qual o seu posto?

Capitão

Qual a sua arma ou serviço?

Administração Militar

Qual a função que desempenha?

Gerente da Messe de Oficiais de Caxias e Messe Militar da Amadora

## **Bloco B: Alimentação no Exército**

### 1. Como é que está a ser feita a alimentação no Exército?

Está a ser confeccionada nas U/E/O através de Militares ou Funcionários do Quadros Permanentes de Civis do Exército (QPCE) e através de Cozinhas centralizadas que confeccionam para diversas unidades.

### 2. Quais a vantagens e inconvenientes do actual sistema de alimentação?

No que diz respeito às U/E/O que confeccionam através de militares sem cozinheiros QPCE a qualidade não é a desejável, quando existe algum cozinheiro civil melhora um pouco a qualidade do serviço. Quanto às cozinhas centralizadas a vantagem é na qualidade e concentração de recursos qualificados que se vão traduzir numa melhoria da qualidade da alimentação.

### 3. Quais os modelos alternativos ao actual sistema de alimentação?

A alternativa é centralizar os meios e a mão-de-obra qualificada o mais possível pois é um recurso actualmente escasso. Ou começar a optar por empresas que prestem o serviço (catering) de alimentação de forma a satisfazer as necessidades do Exército, visto os funcionários especializados já estarem com uma faixa etária avançada.

### 4. Quais as vantagens de adopção de cozinhas de confecção centralizadas (C3) para o Exército?

Concentração de recursos humanos qualificados, melhoria da qualidade da alimentação.

5. Como se insere a MM no actual sistema de alimentação do Exército?

Hoje em dia para além de ter produção de certos artigos, e reabastecimento de géneros às U/E/O, também através das suas Messes presta um serviço centralizado de confecção de refeições para determinadas unidades.

6. Qual o papel da MM em modelos alternativos?

Não sei, se passa por um modelo alternativo, se por passa de uma integração do pessoal qualificado da MM para o Exército, ou porque não das Forças Armadas para que se possa reestruturar o sistema de alimentação.